

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Společenská odpovědnost firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Corporate Social Responsibility of the ČSAD Logistik Ostrava a.s. Firm

Student: Bc. Iveta Poláková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

OSTRAVA 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Iveta Poláková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Společenská odpovědnost firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s.**
Corporate Social Responsibility of the ČSAD Logistik Ostrava a.s. Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska společenské odpovědnosti firem
 3. Analýza společenské odpovědnosti v ČSAD Logistik Ostrava a.s.
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.
KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.
KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 - 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. Iveta Poláková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D., a to především za ochotu, cenné rady, věcné připomínky a inspirující podněty, čas věnovaný konzultacím a odborné vedení při zpracovávání diplomové práce. Současně bych také chtěla poděkovat vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., a to jednak za svolení k čerpání informací a jednak za poskytnuté materiály, bez nichž by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska společenské odpovědnosti firem	5
2.1	Charakteristika CSR.....	5
2.2	Pilíře CSR.....	6
2.2.1	Ekonomický pilíř.....	7
2.2.2	Sociální pilíř.....	9
2.2.3	Environmentální pilíř	12
2.3	Stakeholders	14
2.3.1	Definice stakeholders	15
2.3.2	Identifikace stakeholders.....	15
2.3.3	Očekávání a moc stakeholders	18
2.3.4	Zapojení klíčových stakeholders.....	20
2.3.5	Komunikace se stakeholders	24
2.4	Implementace CSR.....	26
2.4.1	Metoda PDCA	27
2.4.2	Úloha stakeholders v implementaci CSR.....	31
2.5	Přínosy a rizika CSR	32
2.5.1	Přínosy a rizika CSR pro podnik.....	32
2.5.2	Přínosy a rizika CSR pro stakeholders	37
3	Analýza společenské odpovědnosti v ČSAD Logistik Ostrava a.s.	40
3.1	Charakteristika společnosti	40
3.1.1	Historie společnosti	40
3.1.2	Poslání a vize společnosti.....	41
3.1.3	Předmět činnosti a poskytované služby	42
3.2	Společenská odpovědnost firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s.	43
3.2.1	Organizační zabezpečení CSR	44
3.2.2	Ekonomický pilíř.....	44
3.2.3	Sociální pilíř	58
3.2.4	Environmentální pilíř	75
4	Návrhy a doporučení.....	82
4.1	Marketing a CSR.....	82
4.2	Jazykové vzdělávání.....	85
4.3	Pracovní uniformy.....	87
4.4	Outplacement	88
4.5	Ostatní návrhy a doporučení	89
5	Závěr.....	91
	Seznam použité literatury.....	92
	Seznam zkratk	96
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem diplomové práce je společenská odpovědnost firmy, známá též pod zkratkou anglického slovního spojení *Corporate Social Responsibility* jakožto prosté CSR. Je nepopíratelné, že význam společenské odpovědnosti neustále nabývá na intenzitě, neboť se ukazuje, že správně uchopená koncepce CSR může představovat poměrně jedinečnou konkurenční výhodu, kterou mohou firmy získat díky dobrovolnému, aktivnímu a především efektivnímu uplatňování tohoto konceptu. A to je v dnešním rychle se měnícím – řekněme až hyperturbulentním – podnikatelském prostředí velice důležité.

Rozhodující úlohu při výběru tématu však nesehrály primárně zmíněné přínosy plynoucí pro firmu, nýbrž přínosy plynoucí pro její okolí. V současné době se totiž považuje za přirozené, že organizace budou čínorodě využívat vlastního vlivu a finančních prostředků za účelem pozitivního ovlivnění kvality života ve svém okolí. Určitá míra angažovanosti ve prospěch té společnosti, v níž firma působí, by proto měla být samozřejmostí, a to z jediného prostého důvodu. Organizace ke svému úspěšnému působení ono zmiňované okolní prostředí a její členy bezpodmínečně potřebují.

Co se struktury této diplomové práce týče, je tato pro větší ucelenost a logickou návaznost textu rozdělena na dvě základní části. První, tzv. teoretická část, vychází z odborné literatury, především pak z komparace odborných názorů, jejich analýzy a následné syntézy do kompaktního celku. Díky tomu získáváme teoretická východiska zvoleného tématu, čímž se rozumí definice koncepce CSR včetně deskripce jejích základních oblastí. Dále je značný prostor v rámci této části věnován jednak subjektům, jichž se společenská odpovědnost dotýká, a jednak samotnému procesu implementace CSR do praxe. Opomenuty však nezůstanou ani identifikované přínosy a možné bariéry související s aplikováním zvoleného konceptu v praktických podmínkách. Teoretická část pak vytváří ucelený podklad pro druhou část práce, a to část tzv. praktickou, kdy tato bude zaměřena jak na stručnou charakteristiku vybrané společnosti, tak také na samotnou analýzu společensky odpovědných aktivit, založenou na obsahové analýze výročních zpráv a dalších interních materiálů společnosti.

Cílem diplomové práce je analýza stávajících společensky odpovědných aktivit společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., a to jednak za účelem zhodnocení, zda je možné tuto zodpovědně prohlásit za společensky odpovědnou v souladu se získanými poznatky, a jednak za účelem předložení návrhů a doporučení v závěru praktické části, jež by v konečném důsledku mohly přispět k prohloubení a rozšíření již existující společensky odpovědné činnosti firmy

2 Teoretická východiska společenské odpovědnosti firem

Jak již bylo nastíněno v úvodu, první část této práce je věnována teoretickým poznatkům v oblasti společenské odpovědnosti firem, přičemž nejdříve bude koncepce CSR včetně svých pilířů charakterizována tak, aby poté mohlo být v rámci teoretické části přistoupeno k navazujícím tématům spojeným se společenskou odpovědností.

2.1 Charakteristika CSR

Odborná literatura v současné době nenabízí jedinou, řekněme univerzálně platnou definici koncepce společenské odpovědnosti firem. Je to paradoxně právě ona absence jednotného vymezení konceptu CSR, na čem se autoři bez výjimky shodují. Dle Kunze (2012) je navíc utvoření celosvětové definice v nedohlednu, neboť se domnívá, že dobrovolný charakter společenské odpovědnosti spolu s neexistencí striktně vymezených hranic umožňuje poměrně široké chápání a interpretaci celé koncepce, což ústí ve značné množství různých vymezení a přístupů k CSR. V souladu s tímto tvrzením je i názor Trnkové (2004), která rovněž poukazuje na skutečnost, že dostupné definice nepodávají vyčerpávající charakteristiku zcela záměrně, aby naopak poskytovaly dostatečný prostor pro co nejširší uplatnění konceptu společenské odpovědnosti.

Z bohaté nabídky je možno pro ilustraci vybrat několik zástupců ať už z řad složitějších či jednodušších definic CSR, na nichž můžeme postavit argumentaci ve prospěch výše uvedeného tvrzení o cílené nekonkrétnosti definic společenské odpovědnosti.

První vymezení, o které je možno se opřít, nabízí Evropská unie v Zelené knize (2001, s. 6), kdy je společenská odpovědnost chápána jako *„dobrovolné integrování sociálních a ekonomických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními zainteresovanými subjekty.“* Z autorů se k této pravděpodobně nejrozšířenější charakteristice přiklání kupříkladu Zdražilová (2010).

I přes svou obšírnost neposkytuje mnoho konkrétních informací ani charakteristika Čaníka (2006, s. 37), který vnímá společenskou odpovědnost podniků jako *„koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle.“*

Naopak jednoduchým způsobem společenskou odpovědnost definují Koubská a Hralová (2006, s. 4), kdy CSR charakterizují jakožto *„dobrovolný přístup organizací*

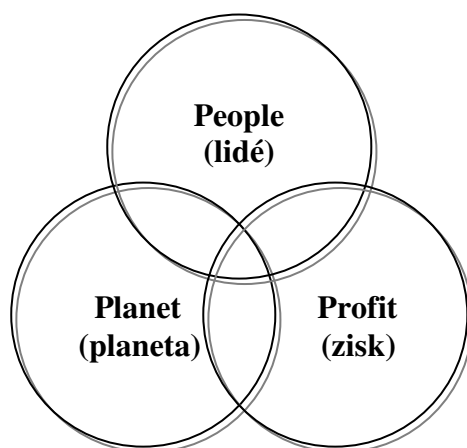
a podniků k otázkám stavu společenského prostředí, včetně životního prostředí a udržitelného rozvoje.“ Z autorů, kteří preferují stručnějších charakteristik, uveďme ještě Dytrta (2006, s. 103), jenž CSR popisuje jako „dobrovolnou integraci sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy.“

Je zřejmé, že jedno obecně uznávané vymezení CSR skutečně neexistuje, neboť platí jednoduchá rovnice „různý autor – různá definice“. I přesto však můžeme u všech uvedených definic identifikovat několik společných znaků, mezi něž spadá dobrovolnost, ekonomický, sociologický a environmentální aspekt a spolupráce se zainteresovanými subjekty. Zmíněné principy jsou zahrnuty ve třech základních pilířích CSR, o nichž pojednává následující podkapitola.

2.2 Pilíře CSR

Koncepce CSR se zakládá na třech vzájemně provázaných pilířích, jež jsou v odborné literatuře mnohdy označovány buďto jako *triple-bottom-line*, což Zadražilová (2010) překládá jako „trojí minimální linii“, zatímco většina ostatních autorů překladu nevyužívá, nebo jako prosté 3P představující zkratku tří anglických slov – *profit, people, planet*.

Obr. 2.1 Tři pilíře CSR



Zdroj: upraveno dle: KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, s.20

Alternativně se můžeme setkat s dělením koncepce CSR nikoli do tří, nýbrž do čtyř oblastí vzniklých pouhým rozdělením sociálního pilíře (*people*) na dvě dílčí oblasti, a to na *pracovní prostředí* a *místní komunitu*. Ekonomické oblasti pak odpovídá označení *trh*,

zatímco oblast environmentální je totéž, co *životní prostředí*. Zmíněné alternativní dělení je přehledně znázorněno v obr. 2.2.

Obr. 2.2 Čtyři oblasti CSR



Zdroj: upraveno dle: STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, s. 5 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

V konečném důsledku se však jedná pouze o různá pojmenování téže věci, neboť firma přijímající koncepci společenské odpovědnosti bere v rámci svých podnikatelských aktivit ohled na všechny oblasti, tzn. na oblast ekonomickou, sociální i environmentální. Jsou to právě tyto uvedené sféry, které budou na dalších řádcích objasněny a které vymezují obsahovou stránku koncepce CSR stejně tak, jako naznačují, jaké činnosti může ten který pilíř zahrnovat. Je logické, že v žádné odborné literatuře není možno nalézt úplný výčet veškerých společensky odpovědných aktivit, neboť těmto se meze nekladou, což plně koresponduje s neexistencí vyčerpávající definice společenské odpovědnosti (viz 2.1 *Charakteristika CSR*).

2.2.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř (*profit*) zahrnuje aktivity potřebné pro naplnění hlavního cíle každého podnikání, tedy pro dosažení zisku, což je logicky základním předpokladem k tomu, aby firmy byly následně s to financovat širokou škálu společensky odpovědných aktivit.

Pilíř zahrnuje především transparentnost firmy ve smyslu poskytování pozitivních i negativních informací o činnosti podniku, dále dlouhodobé budování a řízení dobrých vztahů s veškerými zájmovými skupinami, které ekonomickou činnost firmy určitým způsobem ovlivňují. Zatímco Skácelík (2010) do těchto skupin řadí zejména zaměstnance, management a akcionáře podniku, Prskavcová (2009) je rozšiřuje ještě o investory,

dodavatele, zákazníky, obchodní partnery a další subjekty mající na ekonomickou činnost podniku jistý vliv.

Mezi další činnosti spadající do ekonomické oblasti zahrnuje Kuldová (2010) kupříkladu takové aktivity jako je boj proti zneužívání důvěryhodných informací, úplatkářství a praní špinavých peněz, dodržování etického kodexu či zvyšování kvality výrobků a služeb, neboť také tyto se mohou pozitivně promítnout v ekonomických výsledcích. Ucelený přehled aktivit spadajících do ekonomické oblasti nabízí níže uvedená tabulka:

Tab. 2.1 Ekonomický pilíř CSR

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Správa a řízení firmy	Transparentnost	Uveřejňování finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	Monitorování a měření firemní image
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb
		Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	Věrnostní program
		Poprodejní servis
		Bezbariérový přístup do prodejen
		Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	Používání norem kvality (např. ISO)
	Vzdělávání zákazníků	Školení preventivní servisní činnosti
		Školení bezpečnosti práce
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	Včasné placení faktur
	Šíření CSR	Monitoring CSR praktik v dod-odb. vztazích
		Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy
Marketing a reklama	Informace o produktech	Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	Použití marketing. aktivit ke společné propagaci firmy a dobročinné události
	Reklamní etika	Dodržování etického kodexu reklamy

Zdroj: upraveno dle: PRSKAVCOVÁ, Martina. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7, s. 14

2.2.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř (*people*) je dle alternativního členění koncepce CSR (viz 2.2 *Pilíře CSR*) možné rozdělit do dvou oblastí, kdy první skupinou jsou interní sociální aktivity probíhající v rámci podniku, což koresponduje se sférou *pracovní prostředí*, zatímco druhou skupinou jsou externí sociální aktivity týkající se okolí firmy, které odpovídají oblasti *místní komunita*. Pro větší přehlednost se další text drží právě tohoto uspořádání.

a) Interní sociální aktivity neboli pracovní prostředí

Ve smyslu *pracovního prostředí* se aktivity sociálního pilíře týkají jednak péče firem o zaměstnance a jednak pracovních podmínek, které pro své pracovníky podniky vytvářejí. Jak tvrdí Kunz (2012), je to právě spokojený a motivovaný zaměstnanec, který je v současné znalostní společnosti považován za klíčový faktor pro úspěšné fungování organizací. Téhož názoru jsou také Koubská a Hralová (2006), které rovněž ve spojitosti se sociální oblastí upozorňují na to, že kvalifikovaný a výkonný zaměstnanec je významným činitelem ovlivňujícím úspěch každé firmy a že jeho potenciál je ovlivněn jak zaměstnaneckou politikou, tak úrovní zaměstnavatelsko-zaměstnaneckých vztahů. Je tudíž evidentní, že skutečně odpovědné chování vůči zaměstnancům může firmě často přinést celou řadu výhod, zejména pak ve formě finančních úspor, a to například díky nárůstu výkonnosti zaměstnanců či zvýšení jejich loajality, jdoucí ruku v ruce se snížením fluktuace nebo pracovní absence zaměstnanců. Podnik se navíc může stát vyhledávaným zaměstnavatelem, který si zlepší své jméno i v očích místní komunity.

Ve snaze zvýšit zaměstnaneckou spokojenost by se proto firmy v rámci sociálního pilíře měly zaměřovat nikoli pouze na to, aby v této oblasti splňovaly zákonná kritéria, ale také na to, aby byly schopny a především pak ochotny poskytovat svým zaměstnancům i péči nad legislativně stanovený rámec. Díky tomu politika společensky odpovědné firmy ve vztahu k zaměstnancům vytváří mix aktivit na podporu celoživotního vzdělávání zaměstnanců a jejich odborného růstu, dále na zabezpečení rovných příležitostí na pracovišti, opatření vedoucí k zajištění bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců, zapojení pracovníků do rozhodování a tvorby sponzoringové politiky, udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, přispívání na penzijní připojištění, podpora zaměstnávání zdravotně postižených občanů a mnohé jiné. Příklady interních sociálních aktivit jsou přehledně shrnuty v tab. 2.2.

Tab. 2.2 Sociální pilíř – interní sociální aktivity

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy
		Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace Informování uchazečů o práci, o CSR
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	Sportovní a relaxační vyžití
		Kulturní vyžití
		Společenské akce pro zaměstnance
		Navýšení dovolené a volna
		Osobní komfort (notebook, auto...)
		Příspěvek na dojíždění do práce
		Zaměstnanecké akcie
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči
		Očkování
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba
		Práce z domova
		Zkrácená pracovní doba
		Práce na směny
		Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	Příspěvek na hlídání
		Psychologická poradna
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	Kontakt během rodičovské dovolené
		Podpora při návratu do zaměstnání
		Finanční forma podpory Pomoc při hledání práce Rekvalifikace a školení
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, starší atd.)

Zdroj: upraveno dle: PRSKAVCOVÁ, Martina. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7, s. 15

b) Externí sociální aktivity neboli místní komunita

Druhá oblast sociálního pilíře se zaměřuje na aktivity vůči externímu prostředí, což znamená, že se soustředí na spolupráci s *místní komunitou* a na s tím související firemní

filantropii (souhrn činností a chování vedoucích ke vědomé podpoře jednotlivců, skupin, organizací i celé společnosti).

Ve chvíli, kdy firma započne s podnikatelskou činností, se chtě nechtě stává součástí svého okolí, tedy místní komunity. Jak správně podotýká Steinerová (2008), skutečně společensky odpovědný podnik se logicky snaží navazovat dobré sousedské vztahy a tím zmírňovat negativní dopady své činnosti na okolní prostředí. Firma, která usiluje o pozitivní vliv na kvalitu a úroveň společenských vztahů s okolím, a to například prostřednictvím finanční nebo hmotné podpory různých veřejných aktivit a projektů, se pak projevuje jakožto jakýsi „dobrý soused“, kdy platí, že správně zvolená podpora v konečném důsledku přináší výhody nejen místní komunitě, ale také firmě samotné. Ostatně také Koubská a Hralová (2006, s. 11) tvrdí, že *„firma angažovaná ve veřejné prospěšných projektech získává více loajálních zákazníků, posiluje značku firmy, zlepšuje svou reputaci v komunitě, získává konkurenční výhodu, zlepšuje vztah se svými zaměstnanci a v některých zemích získává i daňové úlevy.“* K dosažení uvedených přínosů je však zapotřebí zvolit odpovídající strategii.

Mezi nejběžnější formy firemní filantropie patří především *peněžní dárcovství*, kdy podnik věnuje určitou výši peněžních prostředků na podporu veřejně prospěšné organizace nebo projektu, přičemž není striktně stanoveno, že se by se mělo jednat pouze o jednorázový dar nebo naopak výhradně o dlouhodobou spolupráci. Pavlík a Bělčík (2010) navíc zdůrazňují, že podobným, i když ne tak efektivním způsobem podpory může být i sbírka mezi samotnými zaměstnanci, kdy pro zmíněnou menší účinnost je vybraná částka velmi často navyšována z vlastních finančních prostředků firmy, a to v předem dohodnutém poměru. Tento způsob firemní filantropie se nazývá *matchingový fond*, který je dle Prskavcové (2009) názornou ukázkou toho, že mezi interní a externí sociální politikou neexistuje bariéra, protože v praxi často dochází k propojení obou částí sociálního pilíře, a to např. již zmíněným zapojením zaměstnanců do filantropické strategie.

Další možností je *nepeněžní dárcovství*, kdy podnik může nabídnout svůj majetek, služby nebo výrobky jakožto podporu veřejně prospěšného projektu či organizace. Steinerová (2008) do této formy nefinanční pomoci rovněž zahrnuje i možnost poskytnout na dobrovolně prospěšné činnosti zaměstnance v rámci pracovní doby. Firmy mohou rovněž založit vlastní *nadační fond*, příp. *nadaci*, jejímž prostřednictvím bude sponzorovat veřejně prospěšné projekty, nebo mohou využívat tzv. *cíleného marketingu*, což znamená, že podnik věnuje určitou částku z prodaných výrobků na dobročinné účely. Další příklady potenciálních externích sociálních aktivit jsou obsaženy v tabulce 2.3.

Tab. 2.3 Sociální pilíř – externí sociální aktivity

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Podpora komunity	Firemní dárcovství	Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	Sdílený marketing Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze
		Konzultace diplomových prací
		Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky Účast na výuce
Zapojení stakeholders	Zapojení zaměstnanců	Firemní dobrovolnictví
		Matchingový fond
		Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
	Zapojení obchodních partnerů	Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit

Zdroj: upraveno dle: PRSKAVCOVÁ, Martina. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7, s. 16

2.2.3 Environmentální pilíř

Environmentální pilíř (*planet*) se věnuje otázkám v oblasti životního prostředí, a to především z důvodů, které zmiňuje mimo jiné také Prskavcová (2009, s. 13), tedy že dnes více než kdy dříve „společnost čelí mnohým environmentálním hrozbám, včetně vyčerpávání přírodních zdrojů, znečištění, změn klimatu, ničení přírodních stanovišť, ztrát druhů (ohrožení biologické rozmanitosti – biodiverzity) a zhroucení celých ekosystémů, jelikož je jednoznačné, že všechna rozhodnutí a činnosti firem mají jednoznačně významný vliv na životní prostředí bez ohledu na to, kde je sídlo firmy, či jaké je zaměření činnosti.“ Není proto divu, že jsou podniky nabádány k tomu, aby si uvědomovaly, že odpovědnost v rámci ekologického pilíře je nutné uplatňovat nikoli pouze uvnitř samotné firmy, ale také vůči

jejímu vnějšímu prostředí. Proto lze považovat za žádoucí, aby se organizace aktivně snažily eliminovat nepříznivé dopady související s jejich produkcí, ať už se jedná o emise, zpracování odpadů, hluchost, využívání zdrojů, dopravní vytížení atd.

Z jakékoli odpovědnosti, ať už ekonomické či sociální, plynou určité přínosy nejen podnikovému okolí, ale také firmě samotné. Nejinak je tomu i v případě environmentální odpovědnosti, kdy zavedení systému zaměřeného na ochranu životního prostředí nejenže přispěje ke zlepšení stavu životního prostředí, ale zároveň může firmě výraznou měrou dopomoci k získání dobrého jména na veřejnosti. Kunz (2012) navíc v souvislosti s efektivní environmentální politikou zdůrazňuje, že tato by mohla mít přesah i do soukromí firemních zaměstnanců, neboť může podstatným způsobem ovlivnit jejich spotřebitelské chování nikoli pouze v rámci podniku, nýbrž i v jejich vlastních domácnostech.

Přehled možných aktivit, které mohou organizace v rámci své ekologické odpovědnosti uskutečňovat, je sumarizován v tab. 2.4.

Tab. 2.4 Environmentální pilíř

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Environmentální politika	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	Spolupráce na environmentálních aktivitách
		Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	Environmentální školení
		Informace o environmentální politice firmy
Energie a voda	Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy
	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody
Odpad a recyklace	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na WC
	Třídění a recyklace	Třídění a recyklace papíru, plastů, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	Tisk z obou stran papíru
		Vratné barely na pitnou vodu
		Optimalizace výrobního procesu

Doprava	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce
		Omezování služebních cest (videokonference)
Produkty a balení	Přeprava zboží	Optimalizace Logistiky
	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů
		Ekologicky šetrné obalové materiály
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: upraveno dle: PRSKAVCOVÁ, Martina. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7, s. 17

Závěrem této kapitoly je vhodné připomenout, že veškeré výše uvedené soupisy společensky odpovědných aktivit nejsou úplné, neboť sestavení vyčerpávajícího seznamu témat, která zahrnuje odpovědnost ekonomická, sociální a environmentální, zjednodušeně řečeno odpovědnost společenská, by bylo příliš náročné a současně také nepodstatné. Je tomu tak proto, že CSR témata jsou odlišná pro každou společnost, obor i prostředí, v němž daný podnik provozuje svou činnost. Koubská a Hralová (2006, s. 9) nadto upozorňují, že „*témata CSR se také budou v čase obměňovat s tím, jak se budou měnit legislativní požadavky jednotlivých států či etická a morální pravidla celé společnosti.*“

Shrnuto a podtrženo, společensky odpovědné firmy se při svém působení snaží nejen o dosahování tradičních ekonomických cílů v podobě dosahování zisku, avšak souběžně s tím usilují rovněž o naplnění cílů sociálních a environmentálních. Chce-li totiž podnik být úspěšný, měl by ke svému podnikání zaujímat komplexnější přístup, kdy zohledňuje všechna 3P a kdy se snaží každodenně v přibližně stejné míře věnovat všem uvedeným oblastem.

2.3 Stakeholders

Společenská odpovědnost firem se týká těch subjektů, jež jsou určitým způsobem s daným podnikem spojeny, které jsou organizací ovlivňovány a které přitom samy firmu do jisté míry ovlivňují. Veškeré takovéto skupiny jsou v rámci koncepce CSR souhrnně označovány anglickým pojmem *stakeholders*, český ekvivalent pak neexistuje. V dalším textu budou *stakeholders* označováni také počestěným výrazem stakeholdeři, zainteresované skupiny příp. participující skupiny.

2.3.1 Definice stakeholders

Co se definování stakeholderů týče, dle Trnkové (2004, s. 9) tento pojem „v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace.“ Petříková (2008, s. 89) navíc dodává, že „v globálním pohledu se tato definice může vztahovat i na tzv. neživé části – atmosféru, litosféru a biosféru a děje, odehrávající se v jejich rámci.“ Kunz (2012, s. 28) však upozorňuje na skutečnost, že „vzhledem k tomu, že stále dochází k dalšímu velmi dynamického rozšiřování teorie stakeholderů, panují mezi odborníky někdy značné rozdíly v tom, které skupiny by měly být ještě za stakeholdery považovány.“ Navíc je zapotřebí si uvědomit, že zainteresované skupiny se liší u každé konkrétní firmy s ohledem na předmět a obor jejího působení stejně tak, jako je odlišný i význam jednotlivých členů této skupiny pro podnik samotný. Proto by firmy plánující zapojení do společensky odpovědných aktivit měly již na samotném počátku identifikovat své klíčové *stakeholders* a následně najít způsob, pomocí něhož by jejich očekávání byla sladěna a především také naplňována.

2.3.2 Identifikace stakeholders

Jak již bylo naznačeno dříve, zaujímá identifikace participujících skupin zásadní místo při zavádění CSR do firmy, přičemž ona důležitost pramení zejména z toho, že určení jednotlivých stakeholderů pomůže podniku nejen definovat jeho CSR politiku, ale také ovlivní přijetí firemních strategií, cílů i volbu metod a nástrojů, pomocí nichž budou potřeby zainteresovaných skupin naplňovány. Ostatně také Kunz (2012, s. 113) tvrdí, že „jednotliví stakeholderi a jejich očekávání by měli být ve strategických dokumentech nejen zahrnuti, ale měly by být ruku v ruce s tím přinášeny i způsoby, jak tato jejich velmi často rozmanitá očekávání uspokojit a sladit.“ Firma proto nutně potřebuje ještě před zahájením CSR aktivit vědět, kteří stakeholderi jsou pro ni nejdůležitější. Za tímto účelem doporučuje Steinerová (2008) z *Business Leaders Fóra* zodpovědět si následující čtyři otázky: *Kdo jsou naši stakeholderi? Jaký je jejich vliv na náš podnik? Co od nás očekávají? Kteří z nich jsou skutečně klíčoví?* Hledání odpovědí na první dvě otázky, tzn. *Kdo jsou naši stakeholderi* a *Jaký je jejich vliv na náš podnik*, je věnován další text zabývající se možnými způsoby klasifikace zainteresovaných skupin.

a) Stakeholderi dle tří pilířů CSR

Chceme-li vymezit všeobecné stakeholdery podniku, můžeme zcela jednoduše vycházet ze samotné podstaty CSR, kterou jsou tzv. 3P, tedy pilíř ekonomický, sociální a environmentální. Díky tomu získáme prostý přehled o tom, s jakými skupinami přichází podnik do styku z obecného hlediska. Werther tak (2006) na základě tohoto členění dělí zainteresované subjekty do tří odvozených skupin, a to na firmu, ekonomiku a společnost. Příklady jednotlivých aktérů v příslušných skupinách jsou zachyceny v tab. 2.5.

Tab. 2.5 Stakeholderi dle tří pilířů CSR

Firma	Ekonomika	Společnost
Zaměstnanci	Zákazníci	Vláda
Management	Věřitelé	Státní správa
Akcionáři	Distributoři	Životní prostředí
Odbory	Odbory	Místní komunita

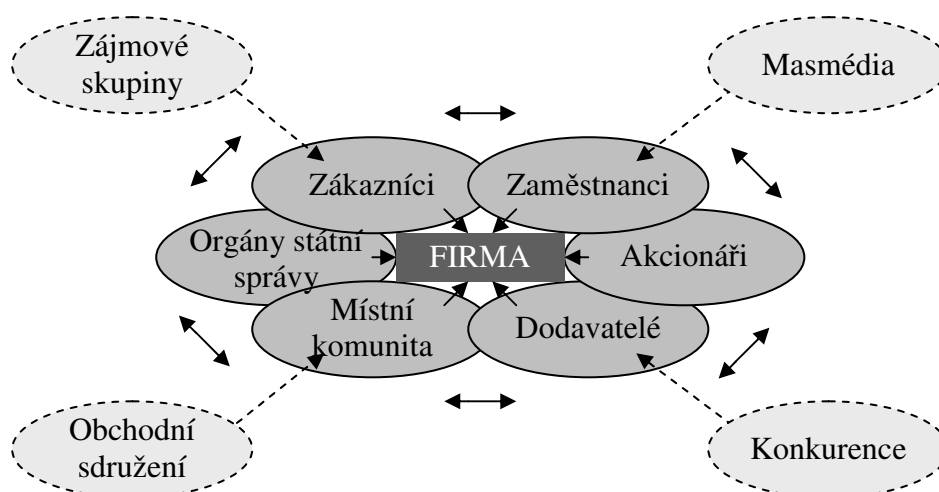
Zdroj: upraveno dle: KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1, s. 26

b) Stakeholderi dle významnosti vlivu na podnik

V odborné literatuře je identifikace stakeholderů na základě jejich vlivu na podnik poměrně častým, ne-li nejčastěji uváděným způsobem určení zainteresovaných skupin. Tohoto přístupu se drží kupříkladu Kunz (2012), který rozděluje participující subjekty dle jejich vlivu na činnost a fungování podniku na dvě základní skupiny, a to na skupinu primární a sekundární.

Zatímco pro primární stakeholdery je typické, že mají na chod podniku zcela zásadní vliv, což znamená, že podstatně ovlivňují každodenní činnosti a chod organizace, sekundární stakeholderi naopak nejsou každý den v kontaktu s podnikem, a proto disponují výrazně menším vlivem nežli stakeholderi primární. Vzájemný vliv neboli interakci mezi podnikem a příslušnými skupinami stakeholderů je znázorněn na obr. 2.3.

Obr. 2.3 Interakce mezi firmou a jejími primárními a sekundárními stakeholdery



Zdroj: upraveno dle: FERRELL, Odies, John FRAEDRICH a Linda FERRELL. *Business ethics: ethical decision making and cases*. Boston: Houghton Mifflin Co, 2012. ISBN 11-118-2516-5, s. 35

Nejen z výše zobrazeného schématu, ale rovněž z tabulky 2.6 můžeme vyčíst, že mezi stakeholdery primární, tedy ty, kteří disponují významným vlivem, řadíme například akcionáře a investory, zaměstnance, zákazníky nebo dodavatele, zatímco do skupiny sekundárních stakeholderů s vlivem okrajovým spadá konkurence, vláda, lobbyistické skupiny, obchodní a občanská sdružení nebo média.

Tab. 2.6 Stakeholderi dle významnosti vlivu na podnik

Primární stakeholderi (významný vliv)	Sekundární stakeholderi (okrajový vliv)
Vlastníci, akcionáři a investoři	Konkurence
Zaměstnanci a odbory	Vládní instituce a samosprávné orgány
Zákazníci (stávající i potenciální)	Média
Obchodní partneři (dodavatelé a věřitelé)	Lobbyisté a různé nátlakové skupiny
Místní komunita	Občanská a obchodní sdružení
Environmentální neziskové organizace	Veřejnost

Zdroj: upraveno dle: SKÁCELÍK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací* [online]. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, 2010, s. 11 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf

c) Alternativní dělení stakeholderů

Krymláková (2009) doplňuje dvě výše rozebírané metody členění participujících skupin ještě o další dva způsoby, a to o dělení jednak na *stakeholdery dle sféry vlivu* a jednak na *stakeholdery dle principů Caux Round Table*.

Stakeholdeři dle sféry vlivu

Co se prvního alternativního způsobu týče, je stakeholdery možno třídit do tří sfér, kdy první sférou je *zdrojová základna*, do níž patří věřitelé, investoři, zaměstnanci a zákazníci a platí, že tato oblast je podniku nejbližší. Druhou, tentokrát již širší sféru představuje *odvětví* zahrnující dodavatele, odbory nebo strategické aliance. Poslední, třetí sférou, je *sociálně-politické okolí* jakožto oblast nejširší, do níž spadají místní komunity, politické skupiny, regulační orgány nebo stát.

Stakeholdeři dle Principů podnikání Caux Round Table

Druhou zmiňovanou variantou členění participujících subjektů je jejich opětovné rozdělení do tří skupin, tentokrát však odpovídající dokumentu *Principy podnikání*.

1. *Vnitropodnikoví stakeholdeři* zahrnují zaměstnance, manažery a vlastníky. Je to tedy skupina sestávající se z těch, kteří pomocí svých schopností, znalostí nebo názorů ovlivňují výsledky podniku a zároveň se pohybují uvnitř dané firmy.

2. *Externí stakeholdeři spojití s trhem* jsou zákazníci, dodavatelé, konkurenti a jiné spolupracující organizace neboli ti, kteří jsou v úzkém kontaktu s podnikem a jichž se zároveň aktivity podniku přímo dotýkají.

3. *Externí stakeholdeři nespojití s trhem* jsou různé místní, regionální, národní nebo nadnárodní instituce, které vytvářejí vzdálené prostředí podniku.

Z podkapitoly 2.3.2 *Identifikace stakeholders* je nadmíru zřejmé, že neexistuje jednotná identifikace obecných participujících skupin podniku. Ať už tedy firma zvolí jakýkoli přístup k jejich určení, vždy by v konečném důsledku měla získat poměrně jasnou představu o tom, kdo jsou její stakeholdeři, a rovněž by měla nalézt způsob, jak uspokojit a sladit jejich očekávání.

2.3.3 Očekávání a moc stakeholders

Nyní se krátce podívejme na další doposud nezodpovězenou otázku, která tentokrát zní: *Co od nás stakeholdeři očekávají?*

V předchozím textu bylo již vícekrát uvedeno, že firmy by měly naplňovat očekávání svých stakeholderů. Tyto zainteresované skupiny však nemusí pasivně vyčkávat, zda a jakým způsobem se podnik rozhodne jejich požadavkům vyhovět, ba naopak se mohou na jejich naplnění aktivně podílet. Platí totiž, že stejně tak, jako se stakeholdeři odlišují svými zájmy, jsou rozdílné i formy moci, kterými disponují a kterými podnik ovlivňují ve prospěch

vlastních zájmů. Příklady základních participujících skupin spolu s jejich konkrétními zájmy a uplatňovanou mocí vůči podniku jsou uvedeny v tab. 2.7.

Tab. 2.7 Očekávání a moc stakeholders

Zainteresaná skupina	Očekávání skupiny od podniku	Uplatňovaná forma moci vůči podniku
Vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> - Zisk - Růst hodnoty podniku - Transparentnost - Zvyšování ceny akcií v čase 	<ul style="list-style-type: none"> - Volební právo vyplývající z vlastnického práva - Právo kontrolovat firemní účetnictví a jiné doklady
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitní produkty a služby - Bezpečné produkty a služby - Přiměřená cena produktu - Platební podmínky - Poprodejní servis 	<ul style="list-style-type: none"> - Nákup produktů u konkurence - Bojkot firem, jejichž produkty jsou nekvalitní nebo uplatňují nepřijatelnou politiku
Obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalita smluv a jednání - Včasné plnění závazků 	<ul style="list-style-type: none"> - Odmítnutí splnění objednávky, jsou-li porušeny podmínky kontraktu
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - Přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci - Dobré pracovní podmínky - Jistota zaměstnání - Profesní růst a možnost vzdělávání - Work-life balance 	<ul style="list-style-type: none"> - Stávka - Publicita, mobilizace tlaku veřejnosti - Kolektivní vyjednávání
Místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> - Finanční či materiální podpora - Získání know-how od firemních dobrovolníků - Zaměstnání místních obyvatel ve firmě - Zajištění rozvoje lokality 	<ul style="list-style-type: none"> - Vydávání či rušení povolení a licencí - Lobbyistický tlak na vládu k regulaci politiky firmy
Environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> - Ekologická výroba, produkty a služby - Minimální zátěž podniku na životní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - Lobbyistický tlak na vládu k regulaci politiky firmy při využívání půdy nebo při nakládání s odpady
Média	<ul style="list-style-type: none"> - Průběžné informování veřejnosti o otázkách týkajících se zdraví, blahobytu, ekonomického postavení obyvatelstva - Monitoring činnosti firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - Šíření informací o událostech, které mají vliv na veřejnost, především o těch, které mají negativní důsledky

Zdroj: upraveno a doplněno dle: KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009.. ISBN 978-80-248-2092-7, s. 76

2.3.4 Zapojení klíčových stakeholders

Poté, co podnik jasně identifikuje své stakeholders a uvědomuje si, jaký je jejich vliv, jaká mají očekávání a jaká je moc, kterou mohou na firmu působit, je zapotřebí zodpovědět poslední otázku, která zní: *Kdo jsou našimi klíčovými stakeholdery?*

Klíčoví stakeholderi podniku jsou ti, kteří mají jednak největší vliv na jeho prosperitu a jednak nejvyšší očekávání od odpovědného chování dané firmy. Aby bylo možno zjistit, kdo se řadí do této stěžejní skupiny, nabízí se využití tzv. matice stakeholderů (viz obr. 2.4), kde jsou k jednotlivým kvadrantům přiřazovány zainteresované skupiny dle jejich míry vlivu a očekávání. Na základě toho pak lze určit, jakým způsobem bude firma k příslušné skupině přistupovat.

Obr. 2.4 Matice stakeholderů

Zájem	Vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nízký	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nízká	Vysoká
		Úroveň vlivu	

Zdroj: upraveno dle: KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, s. 113

Z matice vyplývá, že po určení klíčových stakeholderů, jejichž úroveň vlivu i zájmy jsou vysoké, by měl následovat krok směrem k dialogu s nimi, což může znamenat kupříkladu jejich zapojení do rozhodování v CSR záležitostech. Další zainteresované skupiny jsou pro firmu samozřejmě také významné, avšak jejich nižší vliv nebo očekávání nutně nemusí být pro podnik prioritou.

Je zřejmé, že chápe-li firma veškeré aspekty své společenské odpovědnosti správně, měla by se „otevřít“ a projevit zájem o postoje a názory nejen vnitřních, ale také vnějších zainteresovaných skupin. Trnková (2004, s. 9) totiž argumentuje, že „jakkoliv je tento dialog složitý, pokud je veden s dobrou vůlí a racionálně, ve výsledku napomůže nalézt styčné body, posílit důvěru a vzájemné pochopení.“ Výhledově navíc může v ideálních případech vést

ke stabilnímu a dlouhotrvajícímu partnerství se stakeholdery nebo ke vzájemné inspiraci a motivaci. V souvislosti s tím ještě Petříková (2008) zmiňuje ukázkou projevu této myšlenky v praxi, konkrétně v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Je-li například odběratelem podnik disponující vysokou úrovní společenské odpovědnosti a bude-li totéž požadovat od svých dodavatelů, dochází ke vzniku přímé a velmi účinné cesty k šíření principů koncepce CSR.

Ve chvíli, kdy podnik bezpečně ví, s kým by měl komunikovat prostřednictvím dialogu, je zapotřebí promyslet, jakými prostředky dojde k zapojení stakeholderů. Jako možné způsoby navázání spolupráce s participujícími skupinami v odborné literatuře nejčastěji nalezneme následující metody: dotazníkové šetření, online diskusní fórum, individuální jednání, pracovní skupiny, neformální setkání, telefonní podpora, práce na společných projektech atd. Steinerová (2008, s. 16) však podotýká, že „volba prostředků závisí na stupni zapojení dané zainteresované skupiny – jiné nástroje se hodí pro získávání zpětné vazby a jiné pro zapojení stakeholderů do procesu rozhodování či některé prostředky lze použít v obou případech.“

Tab. 2.8 Prostředky zapojení stakeholderů

Zpětná vazba	Dialog
<ul style="list-style-type: none"> - Anketa - Dotazníkové šetření - Online formulář - Telefonní podpora - Help desk - Schránka na návrhy a připomínky - Tzv. návratka (formulář pro sdělení názoru) - Průzkum trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - Fórum zástupců všech klíčových stakeholderů - Poradní výbor - Individuální jednání - Pracovní skupina - Účast na rozhodovacím procesu - Organizace společných projektů
	<ul style="list-style-type: none"> - Hlubkový rozhovor - Skupinová diskuze - Pracovní porada - Online diskusní fórum - Neformální setkání

Zdroj: upraveno dle: STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, s. 16 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

Bylo uvedeno, že firmy by měly v rámci své odpovědnosti své stakeholdery zapojit do dění a vést s nimi dialog. Nyní se proto krátce zaměříme na to, jak určit, čeho by se tento dialog měl týkat.

Pro vymezení klíčových témat komunikace se zainteresovanými subjekty Petříková (2008) doporučuje použít další matici, jejíž vzor je uveden níže. Křížkem označené části matice představují taková témata, o která jeví vybrané skupiny stakeholderů velký zájem, a je proto poměrně logické, že podnik by měl s těmito subjekty vést dialog právě v takto identifikovaných oblastech. Petříková (2008) rovněž správně upozorňuje na skutečnost, že potřeby, požadavky a očekávání participujících skupin se budou v čase velmi pravděpodobně měnit, a tudíž firma musí dbát na pravidelnou aktualizaci matice z jednoho prostého důvodu. Kdyby tak nečinila, byla by naplňována pouze zastaralá očekávání stakeholderů, na což by tito mohli negativně reagovat.

Tab. 2.9 Identifikace klíčových témat pro komunikaci se stakeholdery

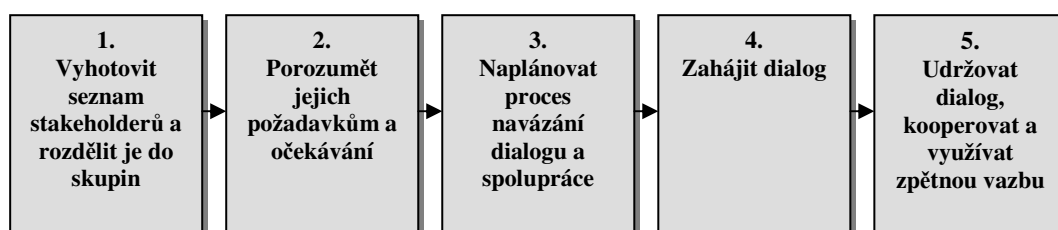
Klíčové stakeholdery						
CSR témata		Investoři	Zaměstnanci	Zákazníci	Dodavatelé	Komunita
	Hodnoty a způsob řízení	X	X			
	Transparentnost	X		X	X	
	Pracovní podmínky		X			
	Dopad produktů			X	X	X
	Sociální dopad					X
	Environmentální dopad	X		X		X

Zdroj: upraveno dle: PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8, s. 92

Co se klíčových témat pro dialog se stakeholdery týče, je ideálním stavem rovnováha mezi těmi CSR činnostmi, které preferuje vedení podniku, a těmi, o něž jeví zájem stakeholderů. Výsledkem dialogu by pak měla být oboustranná spokojenost, což Steinerová (2008, s. 18) označuje jako tzv. win-win situaci, která se zakládá na principu „já vám pomohu a zároveň budu mít z toho také určitý profit.“

Vše, co bylo v rámci podkapitoly 2.3 *Stakeholders* uvedeno, lze v podstatě shrnout do několika kroků, které je možné znázornit pomocí jednoduchého schématu postupu práce se stakeholdery (viz obr. 2.5).

Obr. 2.5 Postup spolupráce se stakeholdery dle Steinerové



Zdroj: upraveno dle: STEINEROVÁ, Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a MERVART, Radomír. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 17 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

Propracovanější alternativou k zobrazenému schématu může být také méně známý model Prskavcové (2008), který rovněž zaznamenává hlavní momenty spolupráce se zainteresovanými subjekty:

Obr. 2.6 Postup spolupráce se stakeholdery dle Prskavcové



Zdroj: upraveno dle: PRSKAVCOVÁ, Martina. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8, s. 23

Spolupráce se zainteresovanými subjekty se vyznačuje různou intenzitou, rozmanitostí a vzájemnou provázaností. Platí však, že míra a intenzita spolupráce se stakeholdery se odvíjí od významnosti dané skupiny pro podnik. Pro větší přehlednost je konkrétním formám komunikace se stakeholdery věnována část 2.3.5 *Komunikace se stakeholders*.

2.3.5 Komunikace se stakeholders

Každý podnik by měl mít na paměti, že stakeholdery nestačí pouze identifikovat, ale je zapotřebí s nimi také komunikovat. Proto je důležité pečlivě promyslet, jakým způsobem budou stakeholderi informováni. Společensky odpovědné činnosti by totiž zcela automaticky měly být adekvátním způsobem komunikovány všem participujícím subjektům, neboť poskytování odpovídajících informací vede nejen k posílení vztahů se stakeholdery a k jejich zapojení do rozhodování firmy, ale také k získání zpětné vazby.

a) Interní a externí komunikace

Steinerová (2008) uvádí, že vnitřnímu prostředí, tedy zaměstnancům a spolupracovníkům je zapotřebí pečlivě vysvětlit, co a jak se ve firmě ve spojitosti s CSR odehrává, k čemuž poslouží *interní formy komunikace*, kam náleží firemní časopisy, nástěnky a podnikové informační tabule, intranety, školení, etický kodex, výstavy ve firemních prostorách nebo prezentace CSR na různých akcích pro zaměstnance.

Naopak stakeholderům z vnějšího prostředí je žádoucí dávat důkladně najevo, že podnik, který v něm působí, je skutečně ve všech oblastech své působnosti podnikem odpovědným, což mu umožňuje odlišit se v očích stakeholderů od konkurentů. K tomuto účelu poslouží *externí formy komunikace*, ze kterých se nabízí zejména využití firemních internetových stránek, jež by měly poskytovat alespoň základní informace o společensky odpovědných aktivitách stejně tak jako prostor pro případné dotazy zvenčí. Dále je možné nechat vytisknout příp. ponechat pouze v elektronické podobě různé brožury, letáky nebo prospekty, využít služeb médií a seznámit tak stakeholdery a veřejnost s CSR činnostmi prostřednictvím PR aktivit nebo na dni otevřených dveří či cíleně upozornit na získaná ocenění v oblasti CSR. Petříková (2008, s. 94) ovšem poukazuje na další zajímavou možnost komunikace CSR, kterou je přímé využití výrobků, neboť „*obaly a etikety mají obrovský zásah, dostávají se do rukou všem firemním zákazníkům a nemusí se omezit jen na deklaraci příslušnosti ke kolektivní akci, ale také na zprávy o ostatních firemních aktivitách, webovou adresu podporovaného projektu nebo například na výsledky účinnosti projektů za určité období.*“

b) CSR zpráva

Mimo uvedené formy komunikace existuje ještě jiná možnost, jak informovat podnikové stakeholdery, a to uveřejňováním pravidelných výročních zpráv o CSR. Kunz (2012, s. 124) se domnívá, že „*i když v České republice není zatím o vydávání těchto zpráv*

velký zájem a o jejich publikování se pokouší zejména velké podniky, lze očekávat, že o ně v budoucnu zájem poroste.“ Ostatně také Pavlík a Bělčík (2010) jsou toho názoru, že komunikace prostřednictvím reportů o CSR je otázkou prestiže, dobré reputace a demonstrace efektivního a uvědomělého managementu, a tudíž by se firmy měly zpracování různých zpráv o vykonávané společenské odpovědnosti více věnovat.

CSR zpráva nebo též CSR report je označením pro výroční veřejně publikovanou zprávu podniku, jejímž úkolem je poskytnout co možná nejdetailnější přehled o firmě a o jejích 3P, tzn. o jejím ekonomickém, sociálním a environmentálním dopadu na společnost. Steinerová (2008, s. 27) chápe zprávu o společenské odpovědnosti jakožto zprávu dvojího významu, kdy se jednak jedná o „komunikační nástroj určený ke komunikaci CSR aktivit firmy interním i externím stakeholderům podniku“ a jednak o „manažerský nástroj zajišťující systematický přístup k CSR, měření pokroku a určení nových strategií a cílů.“

Co se struktury reportu týče, mezi hlavní části CSR zprávy rozhodně patří čtyři následující kapitoly s příslušnou obsahovou náplní:

Tab. 2.10 Hlavní části zprávy CSR

Hlavní části zprávy CSR			
1. Hodnoty, vize a strategie	2. Slovo ředitele	3. Profil organizace	4. Popis CSR aktivit ve 3P
<ul style="list-style-type: none"> - uvedení firemních hodnot a vize - začlenění CSR do podnikové strategie - vytyčení cílů ve 3P - popis zapojení stakeholderů - informace o metodologii přípravy zprávy 	<ul style="list-style-type: none"> - zhodnocení klíčových částí zprávy z pohledu ředitele firmy - celkové posouzení předchozího roku z hlediska CSR - nástin vývoje CSR 	<ul style="list-style-type: none"> - základní přehled o organizaci a odvětví, ve kterém působí - informace o produktech a službách, organizační a vlastnické struktuře, o velikosti organizace - výčet zavedených kodexů a získaných certifikací 	<ul style="list-style-type: none"> - přímý a konkrétní popis aktivit za pomoci kvalitativních a kvantitativních indikátorů. Jenom tak budou moci stakeholderi zprávě plně důvěřovat a brát ji vážně. - uvedení příkladů ze života firmy v oblasti CSR aktivit

Zdroj: upraveno dle: STEINEROVÁ, Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a MERVART, Radomír. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 23 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

Při tvorbě CSR reportů o společenské odpovědnosti by neměla být dodržována pouze uvedená struktura, ale také určité principy, o jejichž standardizaci se snaží nezávislá mezinárodní nezisková organizace *Global Reporting Initiative* (GRI). Jejím záměrem je propagovat a dále rozvíjet globálně aplikovatelné zásady reportování o aktivitách ve všech oblastech společenské odpovědnosti takovým způsobem, aby ve výsledku bylo možno tyto

činnosti vzájemně porovnávat mezi různými podniky tak, jako je tomu běžně v případě finančních zpráv.

První čtyři z celkového počtu deseti principů GRI zajišťují standardizovaný obsah reportu a patří zde:

1. *Závažnost informací*
2. *Zapojení zainteresovaných skupin*
3. *Kontext udržitelného rozvoje*
4. *Úplnost informací*

Zásady představující vodítko při rozhodování o kvalitě uveřejňovaných informací včetně jejich odpovídající prezentace shrnuje zbývajících šest principů GRI:

5. *Vyváženost*
6. *Porovnatelnost*
7. *Přesnost*
8. *Včasnost*
9. *Srozumitelnost*
10. *Spolehlivost*

Steinerová (2008) navíc nabádá podniky, aby výsledné CSR zprávy nejenže korespondovaly s výše uvedenými zásadami, ale aby reporty rovněž byly přiměřeně dlouhé a zejména tzv. čtivé. Za úvahu stojí rovněž posouzení vhodné formy CSR reportingu, kdy by firmy měly zvážit, zda připraví CSR zprávu v tradiční tištěné podobě nebo naopak v duchu aktivit environmentálního pilíře postačí, když její elektronickou verzi umístí na své internetové stránky.

2.4 Implementace CSR

Kunz (2012) tvrdí, že zavádění principů CSR do podniku je bezpodmínečně spojeno s nutností začlenit společenskou odpovědnost také do základních podnikových hodnot, podnikatelské strategie a do procesů probíhajících na všech organizačních úrovních. Úspěch se navíc může dostavit z dlouhodobého hlediska pouze v případě, má-li implementace CSR trvalý charakter stejně tak, jako stálou podporu vedení firmy. Skutečnost, že zavádění společenské odpovědnosti musí být chápáno jakožto systematický a propracovaný postup, plně podporuje také Steinerová (2008), jež se domnívá, že při implementaci CSR je zapotřebí postupovat soustavně a s ohledem především na cíle a poslání podniku, na jeho kulturu, předmět podnikání, obchodní strategii nebo environmentální profilaci a jiné faktory.

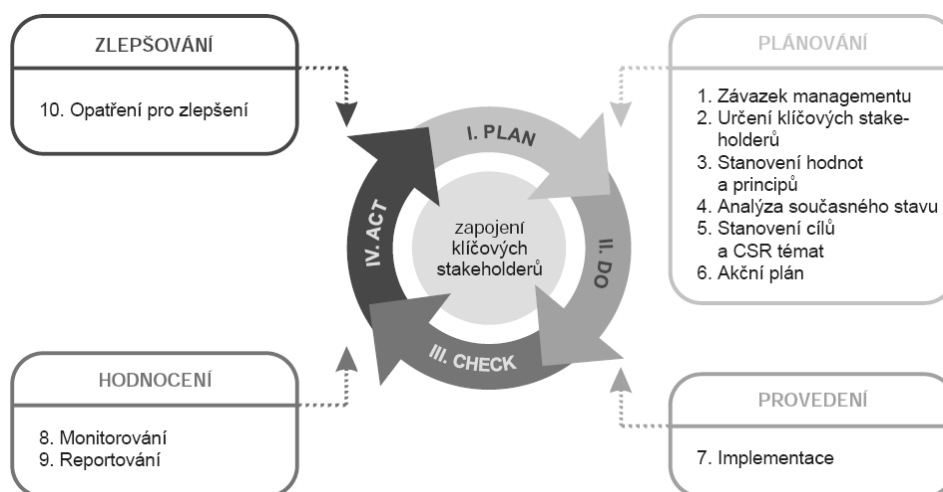
2.4.1 Metoda PDCA

Pro zavedení nástrojů CSR do podnikové praxe se v odborné literatuře stále častěji používá metody PDCA, která je metodou postupného zavádění a která dle Pavlíka a Bělíka (2010) probíhá v následujících etapách:

1. **Plan.** Etapa plánování a přípravy.
2. **Do.** Etapa provedení.
3. **Check.** Etapa kontroly a hodnocení.
4. **Act.** Etapa zlepšování, které podnik využije v příštím cyklu.

Platí přitom, že každá z uvedených čtyř základních fází zahrnuje ještě určité dílčí části, takže v konečném důsledku můžeme hovořit o deseti krocích implementace CSR (viz obr. 2.7), které budou podrobněji popsány na dalších řádcích.

Obr. 2.7 Deset kroků implementace CSR



Zdroj: převzato dle: STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, s. 18 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

Plánování

1. Závazek managementu. Je logické, že bez záštity vrcholového vedení podniku by CSR mělo pouze malou respektive vůbec žádnou šanci na úspěch, neboť jedině management, který je vnitřně přesvědčen o nezbytnosti společensky odpovědného chování, je schopen rozšířit jeho principy také dále mezi zaměstnance. Úkolem top managementu je navíc ihned v počátcích jednoznačně definovat principy CSR v rámci základního poslání, vize a hodnot firmy, čímž firma dává svým stakeholderům jasně najevo, že přijala závazek

odpovědnosti. Vedení podniku je rovněž povinováno pověřit správnou osobu odpovědnou za zavedení CSR do stávající firemní strategie neboli nalézt tzv. CSR manažera. Kuldová (2011) v této souvislosti doplňuje, že CSR manažer by měl být ve styku se všemi podnikovými odděleními, dokáže komunikovat CSR strategii napříč firmou, zvládá vést dialog se stakeholdery a zároveň motivovat zaměstnance k prosazování myšlenek CSR.

2. Určení klíčových stakeholderů. Činnost, která zaujímá v procesu implementace CSR stěžejní postavení a které by se každý podnik měl pečlivě věnovat, je identifikace jednotlivých zainteresovaných subjektů. Dokáže-li totiž firma rozpoznat zájmy svých stakeholderů, bude pro ni mnohem snazší definovat svou CSR politiku stejně tak, jako volbu adekvátních nástrojů, pomocí nichž budou potřeby stakeholderů naplňovány, což dokládá také Steinerová (2008, s. 19), která uvádí, že dialog se stakeholdery v těchto raných fázích *„poskytuje detailní porozumění jejich potřebám“* a zároveň navíc *„představuje bohatý zdroj podnětů a pomáhá tak firmě určit témat, na která by se měla v rámci CSR zaměřit.“* Problematika participujících skupin je podrobněji probrána v podkapitole 2.3 *Stakeholders*.

3. Stanovení hodnot a principů. Mělo by být pravidlem, aby společenská odpovědnost vycházela z hodnot, které jsou z pohledu firmy ve vztahu ke klíčovým zainteresovaným subjektům důležité. V praxi by to například pro zákazníky mohl být osobní přístup, pro obchodní partnery kvalita, pro zaměstnance by mohla být důležitá příležitost ke vzdělávání a rozvoji, pro environmentální neziskové organizace naopak ochrana životního prostředí atd. Koneckonců řada autorů upozorňuje, že podnikové hodnoty je možno chápat jakožto obecné preference firmy, přičemž ty klíčové je možno nalézt v poslání firmy, jež je, respektive by mělo být komunikováno všem zaměstnancům podniku i veřejnosti. Následně na základě takto vybraných firemních hodnot mohou být sepsány principy odpovědného chování, jenž je pak možno chápat jakožto základní pilíře podnikové CSR strategie. V mnohých firmách se navíc každodenní činnosti opírají ještě o existenci etického kodexu, což je soubor pravidel, která vycházejí ze základních hodnot, jež jsou organizací vyznávány.

4. Analýza současného stavu. Firma by se při zavádění CSR měla věnovat také hodnocení vlastní pozice, ve které se momentálně nachází, tedy *vnitřní analýze*, a poté se stejnou měrou zabývat rozbořem vnějšího okolí firmy neboli *analýzou okolí*. Obecně se v rámci vnitřní analýzy doporučuje věnovat mimo jiné zákonným požadavkům v oblasti životního prostředí, péče o zaměstnance, zákaznického servisu atd., dále současným CSR činnostem podniku a způsobu měření jejich výkonu, prostředkům ke komunikaci CSR nebo očekávaným přínosům odpovědného chování pro firmu. Následná analýza okolí by pak měla zahrnovat identifikování možných externích podnětů (nové zákony, technologický rozvoj),

provedení průzkumu CSR aktivit a nástrojů u konkurence a nakonec srovnání výkonnosti s nejlepšími v oboru prostřednictvím tzv. benchmarkingu.

5. Stanovení cílů a CSR témat. Stanovení směru, kterým by se podnik chtěl ve spojitosti se společenskou odpovědností ubírat, je další důležitou součástí fáze plánování. Každá firma by měla v jednotlivých CSR oblastech určit cíle, které by se měly vyznačovat především tím, že korespondují s již dříve stanovenými hodnotami a principy firmy. Platí přitom, že cíle jsou obvykle vymezovány na období jednoho roku.

Tab. 2.11 Příklady CSR cílů

Oblasti CSR	Cíle
Trh	Environmentální řízení dodavatelů
Pracovní prostředí	Rozšíření přístupu ke vzdělání
Místní komunita	Zapojení zaměstnanců do volby podporovaných projektů
Životní prostředí	Podpora využívání jízdních kol k dopravě do práce a z práce

Zdroj: upraveno dle: STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, s. 22 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

6. Akční plán. Poslední dílčí částí fáze plánování je vytvoření akčního plánu, což ve své podstatě není nic jiného, než vymezení CSR činností, které povedou k naplnění stanovených cílů. Z tohoto důvodu aktivity akčního plánu musí se záměry přijatými v rámci předchozího kroku plně korespondovat. Prskavcová (2008, s. 24) dodává, že akční plán musí být „*vypracován zcela podrobně, a to včetně zodpovědných osob, časů a prostředků nutných k realizaci.*“

Tab. 2.12 Příklady CSR aktivit akčního plánu

Oblasti CSR	Cíle
Trh	Spuštění projektu „Environmentální řízení dodavatelů“ – dodavatelé, jejichž aktivity mají významný vliv na životní prostředí, podepíší environmentální dodatky, kterými se zaváží, že se budou chovat odpovědně v oblasti ochrany ŽP
Pracovní prostředí	Zavedení nové formy vzdělávání, jenž spojuje klasickou a online formu výuky
Místní komunita	Vznik grantového programu pro zaměstnance, jehož cílem je podpora aktivních zaměstnanců, kteří chtějí něco udělat pro místní komunitu
Životní prostředí	Vybudování parkovacích míst pro jízdní kola

Zdroj: upraveno dle: STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, s. 22 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

Provedení

7. Implementace. V této fázi se firma musí nutně řídit již vytvořeným akčním plánem, pomocí něhož dochází k zavedení CSR do každodenních činností firmy. Uvedení plánu do praxe by mělo být podpořeno spoluprací se všemi dotčenými zainteresovanými skupinami.

Hodnocení

8. Monitorování. Aby mohla být společenská odpovědnost řádně uvedena do praxe, je velmi důležité zabývat se monitoringem naplnění všech kvantitativních i kvalitativních indikátorů, které byly stanoveny ve fázi plánování. Pavlík a Bělík (2010) dodávají, že při volbě výkonnostních indikátorů úspěšnosti CSR aktivit mohou být firmě nápomocni samotní stakeholderi podniku.

Pro dodržení návaznosti textu jsou v tabulce 2.13 uvedeny příklady indikátorů pro měření výše uvedených ilustračních CSR aktivit, zatímco příklady indikátorů běžně používaných v praxi jsou součástí přílohy.

Tab. 2.13 Příklady indikátorů pro měření výkonu CSR aktivit

Oblasti CSR	Cíle
Trh	<ul style="list-style-type: none">- Počet dodavatelů, kteří se zapojili do projektu- Počet vytvořených dodatků- Oblast podchycená dodatky
Pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none">- Charakter nové formy vzdělávání zaměstnanců- Počet zaměstnanců, kteří absolvovali nový kurz- Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců s kurzem
Místní komunita	<ul style="list-style-type: none">- Počet předložených projektů- Počet podpořených projektů- Celková suma vynaložená na podporu projektů v Kč
Životní prostředí	<ul style="list-style-type: none">- Počet parkovacích míst pro jízdní kola- Počet zaměstnanců využívající parkovací místa

Zdroj: upraveno dle: STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, s. 23 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

9. Reportování. Mimo výše uvedenou část monitorování by fáze hodnocení měla zahrnovat také úsilí sdělit zjištěné informace všem dotčeným zainteresovaným skupinám, aby tyto měly jasnou představu o tom, jak jsou CSR aktivity naplňovány, jaké jsou jejich pozitivní či negativní dopady. Kompletní obraz o výkonu společenské odpovědnosti by měl být poskytován prostřednictvím prezentace na internetových stránkách nebo pomocí tzv. CSR

reportu, kdy této problematice se věnovala podkapitola 2.3.5 *Komunikace se stakeholders* respektive *CSR zpráva*.

Zlepšování

10. Opatření pro zlepšení. Poslední krok procesu implementace má vést především k vyhodnocení celé problematiky, kdy na základě takto získaných informací bude možno provést zcela konkrétní změny vedoucí v příštím období ke zlepšení výkonu v oblasti CSR. Podnik tak může nejen rozšířit svou odpovědnou činnost, ale dokonce může i změnit samotnou CSR strategii. Na druhou stranu je vhodné si včas uvědomit existující možnost nezdaru, kdy výsledkem hodnocení CSR aktivit může být zjištění, že tyto činnosti, potažmo jejich přínos nebyl naplněn, v důsledku čehož nebyly uspokojeny zájmové skupiny a je více než reálné, že daný nástroj společenské odpovědnosti již nebude v dalším období využíván. Ovšem předpokládáme-li, že společensky odpovědné činnosti byly pro podnik i jeho okolí přínosem, lze v duchu předchozích ilustračních příkladů definovat následující opatření pro zlepšení:

Tab. 2.14 Příklady opatření ke zlepšení

Oblasti CSR	Cíle
Trh	Přidání dodatků, které usměrňují dobrovolné aktivity dodavatelů v oblasti ochrany životního prostředí
Pracovní prostředí	Příprava dalších e-learningových kurzů
Místní komunita	Umožnění zaměstnancům aktivně se podílet na podpořených projektech v rámci pracovní doby
Životní prostředí	Vybudování šatny se sociálním zařízením

Zdroj: upraveno dle: STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, s. 24 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

2.4.2 Úloha stakeholders v implementaci CSR

V souladu s významností stakeholderů pro podnik je ve spojitosti s implementací společenské odpovědnosti vhodné zmínit, že už proces samotného zavádění CSR je soustavně ovlivňován jednotlivými podnikovými stakeholdery, přičemž platí, že v každé ze čtyř fází cyklu PDCA hrají různé role.

Co se fáze *plánování* týče, mohou zainteresované subjekty v průběhu celého plánovacího procesu přispívat k rozvoji podnikové CSR strategie. Jak bylo napsáno dříve,

stakeholdeři představují bohatou studnici podnětů pro určení témat, na která by se podnik měl v rámci CSR zaměřit.

Významnou roli hrají *stakeholders* také ve stadiu *provedení* - vytvářejí a uskutečňují totiž závazky v oblasti společenské odpovědnosti.

Zainteresované skupiny podniku jsou rovněž nedílnou součástí etapy *hodnocení* resp. monitorování a reportování podnikového výkonu, neboť tito by měli být zapojeni do volby výkonnostních indikátorů a zároveň by měli poskytovat zpětnou vazbu o výkonu podniku v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti.

Také poslední fáze – *zlepšování* – je do značné míry ovlivněna participujícími subjekty, neboť tyto poskytují výchozí podklady pro zlepšení v podobě návrhů, které vzešly právě ze strany stakeholderů.

Závěrem této podkapitoly nelze než souhlasit s názorem Prskavcové (2008, s. 24), která se s ohledem na výše uvedené domnívá, že „*zapojení stakeholders do celého procesu PDCA je vhodné, a to v každé z dílčích částí, dle významu jednotlivých stakeholders pro firmu.*“ Ostatně také Kuldová (2010, s. 61) je toho mínění, že „*CSR strategie poháněná právě tzv. stakeholders teorií umožňuje firmě v dlouhodobém horizontu dosahovat efektivnějších výsledků. Stává se mocným nástrojem, který umožňuje globálně analyzovat podnikatelské prostředí a na základě toho formulovat správné a nezbytně nutné udržitelné strategie. CSR v konečném důsledku tedy nejen zvyšuje ekonomické výsledky, ale nabízí i konkurenční výhodu.*“

2.5 Přínosy a rizika CSR

Aktivně uplatňovaná koncepce CSR by ze své podstaty měla vést ke kultivaci vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Na druhou stranu však musí nutně existovat něco, co skutečně přesvědčí vedení podniku o tom, že být společensky odpovědnou firmou se vyplácí. V dalším textu proto budou popsány možné přínosy konceptu CSR plynoucí jak podniku, tak jeho stakeholderům a stranou nezůstane ani zamyšlení nad případnými negativy společenské odpovědnosti firem.

2.5.1 Přínosy a rizika CSR pro podnik

Je-li koncepce CSR řádně a důsledně uplatňována v celé své šíři, lze pak říci, že „*představuje velmi silnou konkurenční výhodu a může být v konečném důsledku faktorem, který rozhodne o tom, zda daná firma přežije či nikoli.*“ (Petrová a Poláková, 2013, s. 30)

V odborné literatuře je totiž obvykle možné nalézt řadu evidentních přínosů pro podnik, přičemž tyto jsou obvykle nefinanční povahy. Pozitivní aspekty společenské odpovědnosti v odborné literatuře nepochybně převažují nad jejími potenciálními riziky nebo snad dokonce nad případnými negativními dopady. Jak ovšem podotýká Skácelík (2010, s. 11), je to právě celá řada nepeněžních výhod, které „*následně stimulují i růst zisku v číselném vyjádření, jelikož odpovědná firma se může stát pro zákazníky a investory mnohem lákavější, protože zvýšení prodeje a lepší investiční pozice vedou v konečném důsledku k ziskům i finančního charakteru.*“ Kunz (2012, s. 33) ještě doplňuje, že „*i když tyto výhody a zisky mají pro společensky odpovědné firmy často nefinanční podobu a jejich účinek se neprojeví okamžitě, neznamená to, že jsou méně důležité.*“ V současné době se většina autorů shoduje na následujících nejdůležitějších přínosech CSR pro podnik.

Zvýšení zisku je pravděpodobně nejvíce pozorovanou výhodou koncepce CSR, neboť se jedná o primární cíl každého podnikání. Platnost tvrzení, že CSR aktivity ať už přímo nebo nepřímo napomáhají dosažení většího profitu, podporuje řada výzkumů. Putnová (2004) se kupříkladu odvolává na studii, kterou provedl *Institute of Business Ethics* v roce 2003. Podle jeho závěrů vykázaly podniky uplatňující zásady CSR o 18% vyšší zisk.

Další nespornou předností, kterou přináší jednání v souladu s principy CSR, je větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy, což jde ruku v ruce s vyšší přitažlivostí pro investory. Společensky odpovědná firma je schopna vybudovat si reputaci a z ní vyplývající silnou pozici na trhu, přičemž se souběžně díky těmto aktivitám odlišuje od konkurence a zviditelňuje své produkty a služby pro spotřebitele. Ono odlišení se v očích široké veřejnosti je dnes pro další existenci podniku bezpodmínečně nutné a Kunz (2012, s. 34) při té příležitosti upozorňuje, že „*nároky veřejnosti na činnost organizací jsou stále vyšší a změnu tohoto trendu lze v budoucnu jen těžko očekávat.*“ Proto by si firmy měly uvědomovat, že výsledný obraz, který si o ní veřejnost vytváří a který předurčuje postavení podniku na trhu, zahrnuje právě také angažovanost v jednotlivých CSR oblastech.

Firmě mohou samozřejmě plynout pozitiva také z odpovědného chování vůči jejím zaměstnancům, neboť díky dobrému pracovnímu prostředí a klimatu dochází ke zvýšení jejich produktivity a loajality, díky čemuž mohou být následně produkovány kvalitnější výrobky nebo poskytovány lepší služby. Dále je pro takovou firmu snazší nejen si kvalitní zaměstnance udržet, a to zejména z toho důvodu, že tito nepociťují nutkání z podniku odejít kvůli nespokojenosti s jeho sociální politikou, ale společensky odpovědný podnik je stejně schopen kvalitní zaměstnance získat, neboť tito mají obvykle zájem pracovat v organizaci, která svým pracovníkům věnuje zvýšenou pozornost. Kunz (2012, s. 34) v souvislosti

s uvedenou myšlenkou zmiňuje výzkum *Business Leaders Fóra ČR* z roku 2006, který byl realizován mezi zástupci malých a středních podniků v České republice a který ve výsledku prokázal, že tito „za hlavní výhodu plynoucí z CSR považují podporu motivace a výkonnosti svých zaměstnanců.“

V rámci přínosů nelze rovněž opomenout přímé finanční úspory, a to například ve spojitosti s ekologickým chováním v podobě úspory energie, opětovného využití odpadového materiálu ve výrobě atd.

Obecné výhody CSR pro podnik přehledně sumírují Koubská a Hralová (2006, s. 22), které uvádí, že obvykle jsou „nejvýše oceňovány následující přínosy:

- úspora nákladů,
- vyšší spokojenost zákazníků a jejich loajalita,
- pozitivní ovlivnění pozice firmy na trhu,
- více motivovaní zaměstnanci a jejich identifikace s firmou,
- zlepšené vztahy s místní komunitou a úřady,
- loajalita zaměstnanců vůči vedení,
- rozvoj lidských zdrojů,
- odlišení se od konkurence a možnost získat konkurenční výhodu,
- transparentní prezentace a otevřená komunikace firmy,
- atraktivita firmy z hlediska trhu práce,
- snížení nákladů spojených s omezováním negativních dopadů na ŽP,
- prostor pro inovaci výrobků/služeb a procesů,
- dlouhodobá prosperita a stabilita firemních činností,
- dobré řízení na základě správných informací o skutečném stavu firmy,
- efektivnější řízení rizik, lepší profil firmy z hlediska rizik, rating,
- lepší přístup k finančním prostředkům díky vyšší důvěře investorů, např. prostřednictvím nově vznikajících fondů společensky odpovědného investování,
- vyšší efektivita procesů,
- zvýšení hodnoty nehmotných aktiv – např. dobrého jména, hodnoty značky, kvality výrobků a služeb,
- větší atraktivita firmy pro potenciální strategické partnery.“

Druhý - a do jisté míry netradiční - přehled přínosů pro podnik nabízí autoři Hopkins a Cowe (2003), kteří oproti řadě jiných autorů člení přínosy CSR pro podnik nikoli pouze v souvislosti s jednotlivými zainteresovanými subjekty, ale také s ohledem na dočasné náklady, které zavádění odpovědného přístupu může dočasně vyvolat.

Tab. 2.15 Přínosy CSR v jednotlivých oblastech včetně nákladů

Skupina	Přínosy pro podnik	Náklady pro podnik
Členové správní rady, ředitelé	Větší nezávislost neexecutivních členů správní rady	Nutnost častějších schůzí a porad
Akcionáři	Větší zájem investovat do společensky odpovědných firem	Zvýšení nákladů na reporting a transparentnost (průhlednost podnikání)
Manažeři	Praktikování lepší politiky v oblasti lidských zdrojů	Zvýšení nákladů na školení v etických záležitostech Schůzky focus group, reporting (zpravodajství)
Zaměstnanci	Lepší politika v oblasti lidských zdrojů vede ke zvýšení motivace Etické chování spatřované u nadřízených vede ke zlepšení produktivity zaměstnanců Nižší výskyt pracovních sporů Méně stávek Lepší pracovní podmínky zvyšující motivaci i výkon Snížení nákladů na nábor zaměstnanců	Začlenění školení v oblasti etiky Více vnitrofiremní komunikace Větší úsilí věnované posílení pracovních vztahů Náklady na zabezpečení politiky ochrany lidských práv
Zákazníci	Rostoucí přitažlivost firmy pro zainteresované zákazníky Méně sporů Reklama může upozorňovat na CSR angažovanost Zlepšení pověsti mezi zákazníky Rozpoznání značky	Možné krátkodobé zvýšení nákladů na produkty
Dodavatelé a subdodavatelé	Kvalitnější vstupy Méně škodlivé dopady na image	Možné krátkodobé zvýšení nákladů na vstupy
Komunita	Větší ochota přijímat nové investice Zlepšení image	Potřeba neustálé spolupráce s komunitami Potřeba vytvářet CSR reporty Potřeba monitorovat interní aktivity Zavedení opatření podporujících lidská práva
Vláda	Větší důvěra v podnik Méně právních sporů Redukce zákonů omezujících podporu podnikání Lepší podmínky pro obchodování	Možné zvýšení nákladů na dodržování nových nařízení a předpisů

	Větší ochota akceptovat rozšíření nebo zeštíhlení podniku	
Životní prostředí	Méně právních sporů Zlepšení image Zlepšení udržitelnosti podniku	Náklady spojené s kontrolou dopadů činnosti na životní prostředí

Zdroj: upraveno dle: HOPKINS, Michael a Roger COWE. *Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case?* [online] London: ACCA UK, 2003, s. 21 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: http://www.accaglobal.com/pdfs/members_pdfs/publications/csr03.pdf

Co se bariér CSR týče, v odborné literatuře se „*ve spojitosti se společenskou odpovědností o rizicích prakticky nehovoří, obecně se totiž předpokládá, že CSR aktivity povedou pouze ke zlepšení situace uvnitř podniku i jeho okolí.*“ (Petrová a Poláková, 2013, s. 31) Nicméně lze logicky dedukovat, že jsou-li CSR činnosti aplikovány neefektivně či pouze „na oko“, nastává zcela opačný účinek, než který je v případě úspěšného uplatňování společensky odpovědných aktivit očekáván. V podniku tak může dojít ke značnému navýšení nákladů, ke ztrátě obchodních partnerů i zákazníků, k poklesu kvality produkováných výrobků a poskytovaných služeb, ke zvyšujícímu se počtu právních sporů, ke zhoršení pracovních podmínek a pracovních vztahů atd.

Stejně jako v případě přínosů nabízejí autorky Koubská a Hralová (2006, s. 23) i v této souvislosti souhrn možných rizik, kdy uvádí, že neefektivní dodržování či úplná „*neexistence společensky odpovědného chování firmy může v budoucnosti představovat následující rizika:*

- *pokuty za porušování předpisů, zvýšená kontrola ze strany úřadů a vysoké náklady na dosažení souladu s legislativou,*
- *vyšší náklady na pořízení kapitálu a jeho pojištění,*
- *problémy při zápisu akcií na burzách, neúspěšná účast ve veřejných soutěžích či neschopnost přilákat investiční kapitál,*
- *ztráta zákazníků např. pro nevyhovění požadavkům na kvalitu/bezpečnost výrobků/služeb,*
- *vyšší provozní náklady a/nebo neefektivní provoz,*
- *poškození image firmy v důsledku zveřejnění negativních informací v médiích – bojkot spotřebitelů, žaloby, kampaně aktivistů,*
- *vysoké náklady na zaměstnance oproti nízké pracovní morálce a motivaci zaměstnanců,*
- *nevyhovující kontrola kvality,*

- *náklady ušlé příležitosti způsobené neplánovanou investicí zdrojů do soudních sporů, krizového řízení a dosažení souladu s legislativou,*
- *rychlé vyčerpání nehmotných aktiv, např. inovací, dobrých kontaktů a konkurenční výhody,*
- *zhoršení vztahů se zainteresovanými subjekty,*
- *ztráta dlouhodobé stability a nevhodná volba strategie dalšího vývoje. “*

Je tedy paradoxní, že dobrovolnost jakožto základ celé koncepce CSR je na jedné straně nespornou předností, neboť nikoho k ničemu nenutí a nezavazuje, avšak na druhou stranu rozhodne-li se být podnik společensky odpovědný, ale neuchopí přitom CSR koncepci správně, je to právě onen zmíněný dobrovolný závazek ke společensky odpovědným aktivitám, který se v případě jejich nenaplnění může stát příčinou poškození reputace a dobrého jména v očích obchodních partnerů i široké veřejnosti.

2.5.2 Přínosy a rizika CSR pro stakeholders

Vyznává-li podnik principy společenské odpovědnosti a uplatňuje-li je správně, pak výhody z toho plynoucí nečerpá pouze on sám, ale navíc jsou v maximální možné míře uspokojována také očekávání zainteresovaných subjektů, čímž narůstá jejich loajalita vůči firmě.

Zákazníci resp. jejich požadavky, spokojenost a ochota utrácet peněžní prostředky za produkty jsou pro existenci podniku klíčoví a právě patřičné CSR aktivity by měly této spotřebitelské spokojenosti pomoci dosáhnout. Zákazníkům by tudíž měly být nabízeny kvalitní produkty nebo služby za přijatelné ceny a samozřejmostí je také poskytování plně funkčního zákaznického servisu. Přínosem může být též možnost spolurozhodovat o produktech a službách prostřednictvím různých průzkumů spokojenosti, evidování zákaznických stížností, připomínek a návrhů při inovování nebo zvyšování kvality.

Naopak zaměstnancům by společensky odpovědná firma měla poskytovat zvýšenou péči o jejich profesní i osobní rozvoj prostřednictvím řady vzdělávacích programů, kurzů a školení, dále péči o jejich zdraví a bezpečnost a současně dobré pracovní prostředí, a to ať už v podobě adekvátního vybavení či v podobě budování a podporování dobrých vztahů na pracovišti. Pro každý podnik by proto mělo být důležité vědět, jak spokojeni jsou její zaměstnanci, a to z několika prostých a logických důvodů. Spokojený zaměstnanec jednak v práci příliš často nechybí, a to ať už ze zdravotních či jiných příčin a je tak produktivnější, jednak je více motivován k účasti v nových pracovních projektech, vykazuje větší loajalitu ke „své“ firmě a ani v nepříliš příznivých obdobích nemá sklony k opuštění organizace.

Ba naopak je takovýto zaměstnanec v oněch těžkých obdobích nepostradatelný a sám přispívá ke zmíněné lepší pracovní atmosféře.

Dále jsou zde obchodní partneři firmy, kteří jistě ocení včasné plnění závazků a celkově kvalitnější dodavatelsko-odběratelské vztahy, což je pro společensky odpovědnou firmu další z priorit. Společensky odpovědná firma se navíc snaží vyrábět ekologické produkty a dbát na ochranu životního prostředí, což se příznivě projevuje zejména na kvalitě života občanů žijících v regionu, v němž odpovědný podnik působí. Velice časté jsou také sponzorské dary místní komunitě, např. ústavům, školám, neziskovým organizacím atp.

Stručný, avšak ucelený přehled výše uvedených i dalších přínosů CSR, které získají jednotlivé skupiny stakeholderů, nabízí následující tabulka:

Tab. 2.16 Přínosy CSR pro stakeholdery firmy

Zainteresaná skupina	Hlavní přínosy
Zákazníci organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšování kvality nakupovaných produktů či služeb - Inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů či služeb
Zaměstnanci organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšení pracovního prostředí - Zvyšování péče o zaměstnance a o rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikujícími CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů - Pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
Občané	<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu - Zlepšující se sociální vztahy v regionu
Veřejný sektor	<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb (díky finanční a kapacitní podpoře organizací praktikujících CSR) - Úspora finančních prostředků

Zdroj: upraveno dle: PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5, s. 29

Jak již bylo uvedeno dříve, s negativními dopady CSR na podnik se v odborné literatuře prakticky nesetkáme a nejinak je tomu také v případě stakeholderů, neboť se jednoduše předpokládá, že uplatňování tohoto konceptu povede pouze k přínosům. Nicméně na základě pozitivních dopadů lze dedukovat možná negativa, která by mohla nastat v případě, že společensky odpovědné aktivity nejsou praktikovány efektivně a zodpovědně.

Podnik, který nedokáže rozpoznat nebo adekvátně reagovat na zákaznické požadavky, případně nevěnuje velkou pozornost inovacím, nabízí zákazníkům méně kvalitní produkty a služby. Nebo se naopak může stát, že ve snaze nabídnout zákazníkům v co nejkratší době co největší novinku dojde k tomu, že daný produkt u spotřebitelů zcela propadne. Dále také ceny výrobků a služeb mohou být v nepoměru vzhledem k nabízené jakosti a servisní služby rovněž nemusejí odpovídat představám spotřebitelů, pakliže zaměstnanci firmy zaujímají poněkud laxní postoj ke svým pracovním povinnostem. Z těchto a z mnohých jiných důvodů může firma ztrácet zákazníky a přicházet o zisk.

Nesprávně uchopená koncepce CSR se může rovněž odrážet ve spokojenosti respektive nespokojenosti zaměstnanců. Chybí-li v podniku zvýšená péče o rozvoj zaměstnanců, o jejich zdraví a bezpečnosti nebo o jejich pracovní prostředí a atmosféru v kolektivu, klesá jejich výkonnost a následně také výkonnost firmy jakožto celku. Nespokojený zaměstnanec totiž obvykle bojkotuje pracovní úkoly a týmovou práci, mívá častější absenci v práci nebo v krajní situaci organizaci opouští. Nejsou to však pouze zákazníci či zaměstnanci, kteří mohou být nespokojeni. Špatné dodavatelsko-odběratelské vztahy mohou vést ke ztrátě klíčových dodavatelů i odběratelů stejně tak, jako mohou poškodit dobré jméno firmy. Podniku navíc narůstají časové i finanční náklady spojené s hledáním nových obchodních partnerů.

Takto bychom mohli dále postupovat i v případě občanů, životního prostředí i komunity, tedy dalších zainteresovaných subjektů, kdy v případě neefektivního uplatňování CSR aktivit dochází ke zcela opačným efektům, než které nastávají v případě správného aplikování společenské odpovědnosti.

3 Analýza společenské odpovědnosti v ČSAD Logistik Ostrava a.s.

3.1 Charakteristika společnosti

Ještě než bude přistoupeno k analýze společensky odpovědných aktivit firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s., je na místě alespoň ve stručnosti vybranou společnost představit.

3.1.1 Historie společnosti

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. (dále též firma, podnik či organizace) v oblasti silniční nákladní dopravy plynule navazuje na více než padesátileté zkušenosti své zakladatelské společnosti, národního podniku ČSAD, založeného v roce 1949 za účelem poskytování přepravy osob a nákladů. Tato skutečnost firmě ČSAD Logistik Ostrava a.s. umožňuje využívat detailních znalostí o potřebách svých zákazníků, jež tato uspokojuje prostřednictvím vlastního týmu vzdělaných, vysoce kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. V současnosti je ČSAD Logistik Ostrava a.s. součástí holdingové struktury, kdy je tzv. ovládanou osobou, zatímco osobou ovládající je firma ČSAD Ostrava a.s.

Obr. 3.1 Logo společnosti



Zdroj: převzato z: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Vzhledem k faktu, že historie podniku je velmi bohatá, bude tato z hlediska zachování přehlednosti a orientace v textu prezentována nikoli jakožto souvislý text, ale jako sled důležitých bodů, které představují význačné milníky více než 60leté historie firmy:

- 1949 Založení národního podniku ČSAD pro přepravu osob a nákladů.
- 1964 Transformace ČSAD do polohy krajského podniku ČSAD Ostrava n. p.
- 1992 Privatizace společnosti a vznik akciové společnosti ČSAD Ostrava.
- 1997 Vytvoření korporace z dopravních podniků ČSAD České Budějovice, Chrudim, Kutná Hora, Prachatice a dceřiné společnosti ČSAD Lvivavtotrans na Ukrajině.
- 1999 Transformace společnosti do holdingové struktury a vznik ČSAD Logistik Ostrava a.s.

- 2000 Začlenění nákladní dopravy z ČSAD Kutná Hora a Chrudim do společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.
- 2001 Restrukturalizace společnosti s komplexní obměnou vozového parku a certifikace společnosti ISO 9002.
- 2002 Implementace informačního systému ve vazbě na sledování vozidel a zásilek.
- 2003 Certifikace společnosti EN ISO 9001:2000 a 14001.
- 2004 Založení dceřiné společnosti na Ukrajině.
- 2005 Implementace GPS technologie pro celý vozový park.
- 2006 Implementace technologie EchoTrack pro efektivní řízení jízdy.
- 2007 Centralizace dispečinku do nových prostor společnosti ČSAD Logistik v Olomouci. Obnova vozového parku v počtu 60 kusů emisní třídy EURO 3.
- 2008 Obnova vozového parku v počtu 80 kusů emisní třídy EURO 3.
- 2010 Zapojení do projektu „Společenská odpovědnost“.
- 2011 Obnova vozového parku v počtu 60 kusů emisní třídy EURO 5. Rozšíření portfolia služeb o leteckou a námořní přepravu.

3.1.2 Poslání a vize společnosti

Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. sama sebe prezentuje jako moderní a dynamickou společnost, která si předsevzala poskytovat svým zákazníkům skutečně spolehlivé a vysoce kvalitní služby jak v oblasti dopravy, tak v oblasti Logistiky, a to vše při konkurenceschopných cenách.

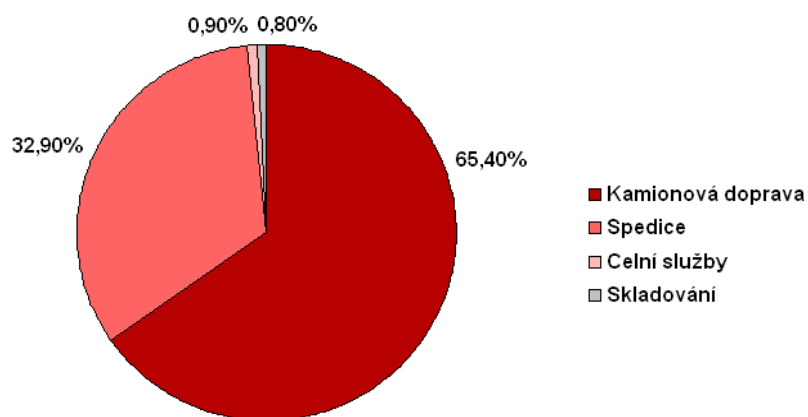
V praxi pak zmíněnou zaručovanou úroveň poskytovaných služeb zajišťuje partnerská spolupráce s významnými evropskými dopravními a logistickými společnostmi, což plně koresponduje s tzv. *evropským přesvědčením*, které ČSAD Logistik Ostrava a.s. vyznává. Ono přesvědčení spočívá jednak v usilovném vyhledávání a vytváření nových obchodních příležitostí, nových propojení a nových partnerských vztah, jednak v soustavném podporování a rozvoji vzájemně výhodných obchodních vztahů a strategických partnerství v rámci celé Evropy. To vše činí z firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. spolehlivou součástí evropské logistické sítě, tedy jakýsi most mezi západní a východní Evropou, pomocí něhož se chce aktivně podílet na evropském integračním procesu.

Poskytování špičkových služeb evropské úrovně však není konečným cílem společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., neboť tímto je podpora dynamického rozvoje zákazníků, které má být dosaženo právě prostřednictvím dodávky komplexních logistických služeb.

3.1.3 Předmět činnosti a poskytované služby

Portfolio činností provozovaných společností ČSAD Logistik Ostrava a.s. je velice široké, v obchodním rejstříku se můžeme například dočíst, že do předmětu činnosti vybrané firmy spadají především tyto aktivity: poradenství v oblasti dopravy; silniční motorová doprava nákladní; pronájem motorových vozidel a jiných dopravních zařízení; skladování; vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství; celně deklarční služby; reklama, propagace a inzerce; pronájem movitostí a nemovitostí včetně služeb aj. Z grafu 3.1 je pak zřejmé, že kamionová doprava, zahrnující dopravu mezinárodní i vnitrostátní, je stěžejní službou, kterou společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. poskytuje, neboť tato zajišťuje 2/3 veškerých tržeb společnosti, což pro rok 2011 představovalo obrát ve výši 470 000 tis. Kč.

Graf 3.1 Poskytované služby



Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Kamionová doprava zahrnuje kamionovou přepravu mezinárodní a vnitrostátní. Mezinárodní kamionová doprava zaujímá mezi činnostmi firmy první místo, neboť cca 58,5 % všech jejích aktivit tvoří právě silniční kamionová doprava za hranice České republiky. ČSAD Logistik Ostrava a.s. v této oblasti navazuje na více než padesátileté zkušenosti své zakladatelské společnosti ČSAD Ostrava a dnes je jednou z největších dopravních společností v tuzemsku. V současnosti může společnost nabídnout 160 kusů vlastních vozidel v podobě klasických i low-deck návěsů, souprav či nosičů kontejnerů. Vnitrostátní kamionová doprava představuje cca 6,9 % celkové kamionové epravy.

Spedice neboli přeprava kusových zásilek se s 32,9 % nachází na druhém místě mezi nejčastěji poskytovanými službami, kdy téměř polovina objemu celkové spediční přepravy je v současné době realizována vlastními vozidly firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s.. Zbývajících část objemu spedice firma zajišťuje prostřednictvím svých partnerů – dopravců.

V rámci spedice společnost zabezpečuje přepravu zboží od kusových zásilek formou dokládek, případně malými vozidly, přes zásilky takzvaně celovozové do hmotnosti 25 tun až po zásilky v podobě nadrozměrných nákladů, a to do většiny zemí Evropy. ČSAD Logistik Ostrava a.s. tak vlastními vozidly a vozidly partnerů obsluhuje kupříkladu země jako je Belgie, Dánsko, Finsko, Rumunsko, Chorvatsko, Irsko, Švýcarsko, Rakousko, Německo, Polsko, Portugalsko, Velká Británie, Švédsko, Francie, Turecko, Maďarsko, Rusko a další.

V souladu s cílem společnosti, kterým je podpora rozvoje a spokojenosti zákazníků, realizuje ČSAD Logistik Ostrava a.s. přepravu vždy vhodným přepravním systémem (např. FTL, LTL), což klientům zaručuje optimální logistický servis.

Celně deklarční služby se ze všech firmou nabízených služeb umístily na čtvrtém místě (0,9 %). ČSAD Logistik Ostrava a.s. nabízí na svých specializovaných pracovištích v České republice v rámci celně deklarčních služeb například vystavení veškerých potřebných dokladů pro všechny celní režimy (JSD, VDD, TDD, SCP, EUR 1, FORM A, ATR, karnety TIR, ATA, CMR, CIM) nebo zastoupení v celním řízení či uskladnění zboží ve vlastním celním skladě, který je zřízen u pracoviště celních služeb v Olomouci. ČSAD Logistik Ostrava a.s. poskytuje rovněž poradenskou činnost k celním předpisům.

Skladování a Logistika je pátou nejčastěji využívanou službou (0,8 %), v rámci které firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. svým zákazníkům mimo jiné poskytuje skladování zboží v celním i necelním skladě, přičemž současná kapacita prostor ČSAD Logistik Ostrava a.s. je zhruba 3 500 paletových míst. Dále společnost zaručuje využití nejmodernějších technologií při skladování, provádí skladovou manipulaci s paletovým i nepaletovým objemem zboží, realizuje sdružování a rozdělování zásilek, distribuuje zboží ke koncovým zákazníkům, zabezpečuje on-line přenosy dat mezi zákazníkem a skladem atd.

3.2 Společenská odpovědnost firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s.

„Společenskou odpovědnost jsme jako firma od samotného počátku v sobě měli, ačkoli jsme ji předtím takto nepojmenovali. Okamžitě, když se nám dařilo ve firmě, nebo v osobním životě, jsme uvažovali, jak podpořit druhé v aktivitách, které jsou užitečné, nebo třeba pomáhají řešit těžkou životní situaci,“ říká Ing. Tomáš Vrátný, předseda představenstva společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. (Lapisz, 2011) A tak zatímco v začátcích přistupovalo vedení společnosti k odpovědným aktivitám jaksi přirozeně, v podstatě jen na základě emocí, dnes se k těmto činnostem staví víceméně racionálně a systematicky.

Uvědomění si vlastního potenciálu v oblasti CSR přimělo společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. k aktivní účasti v projektu „Společenská odpovědnost“, jehož stálým členem je již od roku 2010. Krátce nato, v lednu roku 2011, bylo úsilí firmy oceněno vítězstvím v občanské *Anketě společenské odpovědnosti* za rok 2010, a to v kategorii firem do 250 zaměstnanců. Prvenství se firmě podařilo obhájit také v následujícím ročníku. Rovněž v prozatím poslední *Anketě společenské odpovědnosti*, tzn. v anketě za rok 2012, se společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. podařilo umístit na stupních vítězů, ačkoli tentokrát obsadila druhou příčku.

3.2.1 Organizační zabezpečení CSR

Vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. přikládá koncepci CSR skutečně velký význam, a proto přistupuje zodpovědně již k samotnému organizačnímu zabezpečení společenské odpovědnosti. Pro tyto účely byl představenstvem a dozorčí radou společnosti jmenován jednak vrcholný představitel pro společenskou odpovědnost, kterým je toho času ekonomický ředitel společnosti, a jednak byl ustaven také zvláštní tým CSR, přičemž všichni členové týmu bez výjimky byli řádně proškoleni v otázkách podstaty, smyslu, přínosů a implementace CSR. Členové byli samozřejmě také obeznámeni s významem a obsahovou náplní jednotlivých tří oblastí společenské odpovědnosti.

Následující text bude v plném rozsahu věnován právě zmiňovaným třem pilířům CSR tak, jak k nim přistupuje sama společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Pro úplnost informací je na místě uvést, že veškeré dále uvedené informace týkající se společensky odpovědných činností firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. vyplývají z obsahové analýzy výročních zpráv a interních materiálů společnosti.

3.2.2 Ekonomický pilíř

Systematické plánování ekonomické výkonnosti společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. je realizováno prostřednictvím podrobného ekonomického plánu, který je vypracováván každoročně vedením firmy, a to podle měsíců, podle všech podnikových středisek a podle veškerých nákladových a výnosových účtů a naturálních ukazatelů.

Při vytváření ročního ekonomického plánu se primárně vychází z plánu obchodního, kdy obchodní zástupci zpracují roční plán tržeb dle jednotlivých zákazníků. Vychází se přitom z uzavřených obchodních smluv a sjednaných objemů požadovaných přeprav. V návaznosti na takto definované celkové tržby jsou následně zpracovávány další plány,

a to konkrétně plán investiční, plán personální a plán nákladů. V rámci investičního plánu je posuzována například dostatečnost kapacity vozového parku podniku nebo případná nutnost jeho obměny. Naopak u personálního plánu se propočítává potřeba řidičů, přičemž základem pro tyto výpočty je především plánovaný počet ujetých km a fond pracovního času, jenž je potřebný pro uskutečnění plánovaných přeprav, a to vše s vazbou na dodržování ADR.

Součástí vypracovaného plánu jsou rovněž náklady na veřejně prospěšné aktivity, v nichž se společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. angažuje.

Za vypracování ekonomického plánu je vrcholově odpovědný ekonomický ředitel společnosti. Již zpracovaný plán je poté předložen k projednání a schválení představenstvu a dozorčí radě. Jakmile je ekonomický plán schválen představenstvem, stává se tento závazným dokumentem a je zanesen do informačního systému firmy. Skutečně dosažené výsledky a plnění plánu jsou poté vyhodnocovány pravidelně každý měsíc, a to na společných jednáních představenstva a dozorčí rady.

Vrcholové vedení společnosti si však je vědomo vysoké proměnlivosti současného podnikatelského prostředí, a proto nepodceňuje rizika, která mohou ohrozit firmu, respektive ekonomický plán, ba naopak se je snaží předvídat, dle svých možností jim předcházet, případně realizovat opatření sloužící k odstranění nežádoucích dopadů již vzniklých negativních jevů. Pro tyto účely jsou ve společnosti zavedena pravidelná společná jednání představenstva a dozorčí rady, která probíhají v intervalu jednoho měsíce. V rámci zasedání je pak hodnocen vývoj v jednotlivých hlavních segmentech, jako je například oblast obchodu, finanční oblast, trh s pohonnými hmotami atd.

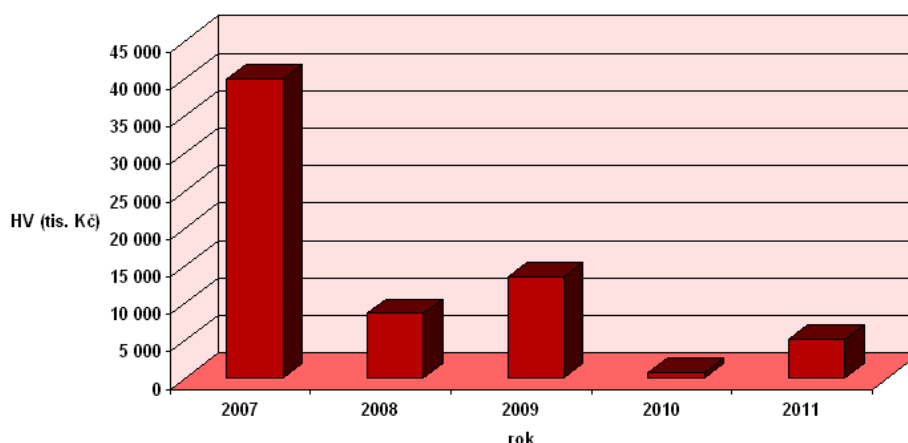
a) Hospodaření a transparentnost společnosti

Jak bylo uvedeno v teoretické části, ekonomická oblast CSR zahrnuje takové aktivity, jež jsou potřebné pro naplnění hlavního cíle pravděpodobně všech podnikatelských subjektů, a to pro dosažení zisku, neboť tento je pak mimo jiné východiskem pro financování společensky odpovědných aktivit. Je tedy nadmíru vhodné uvést alespoň základní informace o vývoji hospodaření společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. za poslední léta.

Ještě před tím je však pro úplnost je třeba říci, že hospodářský výsledek je ve společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. vyhodnocován pravidelně každý měsíc. Na poradách jsou vždy všichni TH zaměstnanci obeznámeni s dosaženými výsledky, s jejich porovnáním vůči plánovaným hodnotám, s jejich vývojem v čase i s predikcí na příští měsíce. Dosažené výsledky jsou každoměsíčně projednávány rovněž na jednáních představenstva a dozorčí rady.

Pro lepší představu je však v dalším textu pracováno pouze s celkovým výsledkem hospodaření a dalšími údaji vždy za příslušný rok, kdy konkrétně graf 3.2 zobrazuje výsledky hospodaření společnosti v letech 2007 – 2011. Stručnému rozboru situace za jednotlivá období bude věnován vlastní prostor.

Graf 3.2 Hospodaření společnosti v letech 2007 – 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle: výroční zprávy společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Rok 2007

Za rok 2007 byl firmou ČSAD Logistik Ostrava a.s. vykázán hospodářský výsledek ve výši 40 025 tis. Kč, což je oproti roku 2006, kdy byla vykázána ztráta o objemu 9 829 tis. Kč, zlepšení celkem o 49 854 tis. Kč.

V roce 2007 byl totiž zaznamenán výrazný vzestup tržeb spedice, kdy meziročně spediční tržby stouply o více než 61 %. Tržby na vozidlo však zůstaly přibližně na úrovni roku 2006, a to především díky jednomu omezujícímu faktoru – novým digitálním tachografům, které v podstatě výkony řidičů do jisté míry limitují.

Jako pozitivní rozhodnutí, resp. rozhodnutí s pozitivním dopadem, se ukázal být nákup 60 ks nových souprav nákladních vozidel, které nahradily starší vozidla s neefektivní spotřebou pohonných hmot. Díky novým vozidlům došlo k meziročnímu poklesu spotřeby o bezmála 0,5 l/100 km, což logicky při přetrvávajících vysokých cenách za PHM přineslo kýženou úsporu v nákladech. Na konci roku 2007 byl pak ještě zaznamenán velmi výrazný nárůst ceny nafty.

Rok 2008

Co se roku 2008 týče, nebyl tento z hlediska hospodářského výsledku pro firmu ČSAD Logistik Ostrava a.s. příliš úspěšným, neboť byl vykázán HV ve výši 8 667 tis. Kč.

Ačkoli došlo v roce 2008 k meziročnímu navýšení km proběhu na vozidlo o 5 %, což znamená, že i přes nižší počet vozidel bylo ujetu více kilometrů než v roce 2007, celkové tržby z výkonů nákladní dopravy byly naopak meziročním srovnáním nižší. Důvodem poklesu tržeb byl pokles tzv. tržbové jednice (Kč/km), kdy nižší tržbu na km negativně ovlivnilo především prudké posílení kurzu koruny vůči EUR. Posílení kurzu koruny mělo na pokles tržeb významný vliv, neboť více než 87 % výkonů nákladní dopravy tvořily v roce 2007 tržby v zahraničí.

Do hospodaření společnosti rovněž nepříznivě zasáhl vývoj ceny nafty v roce 2008, zejména pak prudké zdražování ceny pohonných hmot v prvním pololetí roku, které bylo v podstatě pouhým pokračováním cenového zvyšování zaznamenaného již na konci roku 2007. Meziročně pak došlo k nárůstu ceny nafty o 2,20 Kč/l. Uvážíme-li objem tankování, představoval tento meziroční nárůst v konečném důsledku náklady vyšší o více než 16 200 tis. Kč.

Naopak na základě úspěchu ve snížení spotřeby nafty díky nákupu nových vozidel v předchozím roce se vedení společnosti rozhodlo pořídit dalších 60 ks nových souprav i v roce 2008. Opět se dostavil pozitivní efekt ve spotřebě nafty, kdy tato meziročně poklesla o 0,83 l/100 km, což alespoň částečně kompenzovalo nárůst cen PHM.

Příznivě se rovněž vyvíjely také tržby spedice, neboť v porovnání s rokem 2007 došlo k nárůstu o 17 %.

Rok 2009

Za rok 2009 vykázala společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. hospodářský výsledek ve výši 13 530 tis. Kč, přičemž dosažené výkony toho roku byly silně ovlivněny především poklesem poptávky po přepravních službách, což úzce souviselo s přetrvávající recesí ekonomiky. V rámci výkonů nákladní dopravy byl sice zaznamenán mírný nárůst km proběhů na vozidlo, naznačující efektivnější využívání vozového parku firmy, avšak celkové tržby z dopravy za rok 2009 byly v meziročním srovnání nižší. Příčinou této skutečnosti bylo snížení počtu vozidel. Dalším faktorem, jenž měl zásadní vliv na hospodaření podniku, byl výrazný převis nabídky vozidel na dopravním trhu jakožto důsledek nižší poptávky zákazníků. To pak mělo za následek prudké snížení cen za přepravní služby a tomu odpovídající nižší tržby na km.

Obdobně jako v případě tržeb z dopravy, poklesly v meziročním srovnání také výkony ve spedici, kdy konkrétně v komparaci s rokem 2008 došlo ke snížení tržeb ve spedici o 23 %.

Na druhou stranu však byl prudký pokles v tržbách alespoň částečně eliminován úsporou v nákladech za pohonné hmoty. Již ke konci roku 2008 totiž nastupující krize vyvolala velmi rychlý pokles cen nafty, kdy se v porovnání s předchozím rokem průměrná cena nafty snížila v roce 2009 o 4,90 Kč/l. Tím pádem došlo také k meziročnímu poklesu spotřeby nafty ve firmě, a to konkrétně o 0,6 l/100 km, což hospodářský výsledek firmy ovlivnilo pozitivním směrem.

Ekonomická situace společnosti se musela nutně promítnout také do zaměstnanecké politiky, kdy negativní důsledky výpadku ve výnosech bylo nutné minimalizovat také prostřednictvím poměrně razantní úspory ve mzdových nákladech. Průměrná mzda meziročně poklesla o 19 %, a to u všech zaměstnaneckých kategorií.

Rok 2010

V roce 2010 byl sice firmou ČSAD Logistik Ostrava a.s. vykázán ve srovnání s předchozím rokem nižší a nepříliš uspokojivý hospodářský výsledek, a to ve výši 834 tis. Kč, avšak v položkách, které zásadním způsobem ovlivnily HV daného roku, již lze spatřovat pozvolné zlepšování.

Co se výkonů nákladní dopravy týče, docházelo v roce 2010 k jejich postupnému navyšování. Ačkoli totiž bylo v důsledku krize přistoupeno k dalšímu snížení počtu nákladních vozidel, pokračoval naopak v návaznosti na rok 2009 nárůst km proběhů na vozidlo a současně s tím také mírné zvýšení cen. Díky tomu se celkové tržby z nákladní přepravy meziročně navýšily. Na druhou stranu ovšem fakt, že zvýšení cen za přepravní služby nebylo příliš razantní, lze jednoznačně připsat stejnému negativnímu faktoru, jako tomu bylo v roce předcházejícím, a to přetrvávajícímu výraznému přebytku nabídky vozidel na dopravním trhu. Hospodaření společnosti tak bylo i v roce 2010 silně poznamenáno nízkou poptávkou zákazníků po přepravních službách.

Spolu s mírným nárůstem výkonů nákladní dopravy narostly také výkony spedice, kdy objem tržeb v přepravě kusových zásilek meziročně narostl o bezmála 5 %.

Hospodářský výsledek firmy za rok 2010 byl nicméně velice negativně a zásadně ovlivněn ještě jednou položkou, a to vývojem cen za pohonné hmoty. Zatímco totiž v roce 2009 došlo k prudkému poklesu cen PHM, byla situace v roce 2010 zcela opačná. Byl to pak především trvalý růst cen nafty v první polovině roku a v posledních dvou měsících, co ovlivnilo meziroční nárůst ceny nafty o zhruba 13,2 %, a v důsledku toho také HV roku 2010.

Z důvodu přetrvávajícího vlivu recese ekonomiky bylo nezbytné „zmrazit“ mzdové náklady na úrovni roku 2009. Pouze u kategorie řidičů došlo k mírnému nárůstu průměrné mzdy.

Rok 2011

Lze říci, že v roce 2011 si společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. vedla poměrně dobře, alespoň tedy ve srovnání s rokem předcházejícím, neboť za tento rok vykázala hospodářský výsledek ve výši 5 121 tis. Kč.

Ve výkonech nákladní dopravy došlo k meziročnímu nárůstu tržeb o 38 100 tis. Kč, což je jednak způsobeno vyšší tržbou/km, která do určité míry eliminuje negativní dopady nárůstu cen pohonných hmot, a jednak také lepším využitím vozidel. Výrazné zvýšení průměrného km proběhu vozidel bylo způsobeno především zkvalitněním dispečerského řízení vozidel v roce 2011. Navíc došlo k nárůstu poptávky zákazníků po přepravních službách.

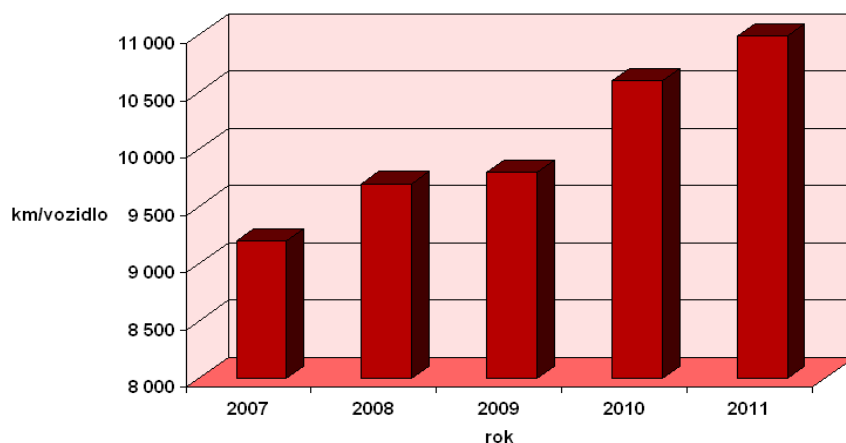
Firma dále v roce 2011 zaznamenala meziroční nárůst obrátu ve spedici, kdy tržby oproti předchozímu roku narostly o více než 20 %.

Stejně jako v předchozím roce měl však zcela zásadní negativní vliv na hospodaření dopravních firem růst cen pohonných hmot a nejinak tomu bylo také v případě ČSAD Logistik Ostrava a.s. Cena nafty rostla v průběhu celého roku 2011, kdy se z lednové hodnoty 25,90 Kč/l vyšplhala až k prosincové hodnotě 29,10 Kč/l. Meziročně cena nafty narostla o více než 9,5 %, což působilo na hospodaření firmy nepříznivě z jednoho prostého důvodu – pohonné hmoty tvořily toho roku 38% podíl z celkových nákladů na dopravu.

Nárůst ve mzdových nákladech nebyl zaznamenán, ba naopak bylo rozhodnuto, že také v roce 2012 bude zapotřebí i nadále důsledně dodržovat úsporná opatření v nákladové oblasti.

Důležitým ukazatelem pro pozitivní hospodářský výsledek v dopravě, na nějž bylo v rámci předchozího textu několikrát odkazováno, je tzv. průměrný měsíční km proběh čili míra využití kapacity vozového parku společnosti. Princip tkví v tom, že čím vyšší jsou km proběhy, tím více jsou fixní náklady a režie „rozmělněny“, v důsledku čehož dochází ke snížení jednicových fixních nákladů a snížení nákladů režie/km. Vývoj za posledních pět let je zobrazen v grafu 3.3.

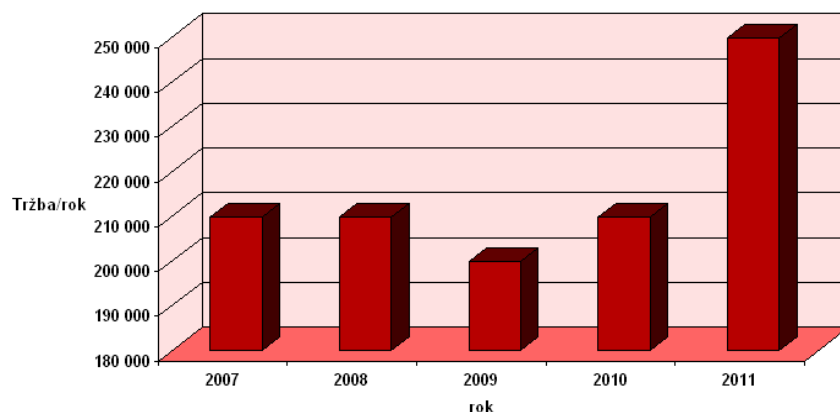
Graf 3.3 Průměrné km proběhy vozidel



Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Pro úplnost informací je uveden také vývoj průměrné tržby z dopravy na vozidlo v letech 2007 až 2011, a to v grafu 3.4. Pokles v krizovém období 2009 a 2010, o němž bylo v předchozím textu hovořeno, je z grafu více než patrný.

Graf 3.4 Průměrná tržba na vozidlo



Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Lze říci, že podnikání firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. může být považováno za transparentní, neboť tato se snaží pravidelně zveřejňovat výroční zprávy, účetní závěrky a přílohy k účetním závěrkám v rámci sbírky listin v obchodním rejstříku, respektive na internetovém portálu www.justice.cz. Transparentnost tkví především v poskytování finančních i nefinančních informací o činnosti firmy, a to ať už pozitivních či negativních. Za důkaz této transparentnosti může být v podstatě považována celá podkapitola *Hospodaření a transparentnost společnosti*, v rámci níž byly použity především informace z příslušných výročních zpráv.

b) Vztahy s obchodními partnery

Ekonomická oblast však nezahrnuje pouze poskytování pravdivých informací o hospodaření podniku, nýbrž také budování a řízení dlouhodobě dobrých a odpovědných vztahů se zákazníky a dodavateli společnosti, neboť tito také určitým způsobem ovlivňují ekonomickou činnost firmy.

Vztahy se zákazníky

O tom, že společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. zaujímá odpovědný přístup ke svým zákazníkům, svědčí v první řadě fakt, že tato dbá na dodržování norem kvality ISO, kdy konkrétně v roce 2003 proběhla certifikace společnosti ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Úspěšná recertifikace se pak uskutečnila v červnu roku 2011.

Jak bylo nastíněno, dbá společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. na co možná největší spokojenost zákazníků s firmou poskytovanými službami, a proto provádí její pravidelný monitoring na základě příslušné vnitřní směrnice. Děje se tak vždy jednou ročně pomocí dotazníků, které odpovědný zaměstnanec předá vybraným zákazníkům. Tito pak provádí vlastní hodnocení firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s., kdy prostřednictvím pětibodové stupnice (viz tab. 3.1) posuzují společnost v předem stanovených parametrech.

Tab. 3.1 Pětibodová stupnice hodnocení služeb firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Stupnice hodnocení	
Míra spokojenosti	Body
1 – úplná	23
2 – malá výhrada	18-22
3 – průměr	13-17
4 – velká výhrada	9-12
5 – nespokojen	méně než 9

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Z vyplněných dotazníků, které je firmě možno doručit osobně ve fyzické podobě nebo prostřednictvím elektronické pošty, je poté možno získat vstupní údaje pro analýzu hodnocení zákaznické spokojenosti. Z tabulky 3.2 pak můžeme vyčíst, že například za rok 2011 byl nejhorším dosaženým stupněm hodnocení stupeň 3, tzn. průměr. Tímto stupněm, pro daný rok tedy nejhůře, byla ohodnocena tři kritéria, a to cena přepravy, termíny dodání a čas přistavení nákladního vozidla, resp. dodávky. V převážné většině případů však měli zákazníci firmy

ČSAD Logistik Ostrava a.s. k poskytovaným službám v období 2009 – 2011 pouze malé výhrady.

Tab. 3.2 Vývoj hodnocení spokojenosti zákazníků

Vývoj hodnocení spokojenosti zákazníků			
Typ spokojenosti	2009	2010	2011
Spokojenost úplná	20 %	13 %	14 %
Spokojenost malá výhrada	80 %	75 %	79 %
Spokojenost průměr	0 %	12 %	7 %

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Příjem a evidence stížností zákazníků, a to ať už v ústní, telefonické či písemné podobě, je plně v kompetenci sekretariátu generálního ředitele firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. Obdrží-li stížnost jiný útvar, je tento povinen ji bez prodlení postoupit SGR. Zde je stížnost nejprve zaevidována v IS Helios, aby poté mohla být postoupena útvaru, jehož působnosti se předmět stížnosti týká.

Co se lhůt pro vyřizování stížností týče, musí být ty stížnosti a reklamace, jež není nutné prošetřovat na místě, prošetřeny, resp. vyřízeny do 10 dnů ode dne, kdy tyto byly doručeny na SGR. Stížnosti, které není možné prošetřit, resp. vyřídit do desetidenní lhůty, musí být prošetřeny, resp. vyřízeny nejdéle do 30 dnů. Tuto lhůtu je možné překročit pouze ve výjimečných případech, přičemž stěžovatel musí být písemně informován o důvodech jejího překročení. Uvědomen musí být také sekretariát GR. Dále je důležité podotknout, že vyřizování stížnosti nesmí být postoupeno tomu útvaru nebo zaměstnanci, proti kterému stížnost směřuje, nýbrž musí být postoupeno útvaru nebo zaměstnanci nadřízenému.

Odpovědnost jednotlivých pracovníků útvaru za řízení a řešení stížnosti je vymezena vnitřní organizační směrnici *Řízení neshod a procesy zlepšování*. Úkolem těchto pověřených zaměstnanců je vést v IS veškeré záznamy o reklamacích, které ovlivňují kvalitu dané služby, přičemž jedenkrát za rok se provádí vyhodnocení vývoje stížností a reklamací. Z tabulky 3.3, v níž je zachycen vývoj reklamací v období let 2009 až 2011, je však patrné, že tyto se daří úspěšně eliminovat, což může být vnímáno jakožto doklad stále se zvyšující kvality poskytovaných služeb.

Tab. 3.3 Vývoj reklamací v oblasti dispečink a obchod

Vývoj reklamací v oblasti dispečink a obchod			
Název reklamace	2009	2010	2011
Nesprávná adresa	23	40	17
Chybějící doklady	11	39	27
Neúplné údaje	32	35	20
Nesprávná cena	62	34	15
Neoprávněná fakturace	1	12	0
Nesprávná doba splatnosti	14	3	1
Fakturováno 2x	0	0	0
Vrácená faktura bez udání důvodu	20	10	10
Ostatní	44	19	10
Celkový součet	207	192	100

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Vztahy s dodavateli

Je nadmíru jasné, že aby bylo možno zajistit u dodávaných produktů a služeb splnění požadavků na kvalitu a ochranu životního prostředí, je zapotřebí mít přesně definován závazný postup pro výběr a hodnocení dodavatelů. Této skutečnosti si je společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. plně vědoma, a proto disponuje interním předpisem *Výběr a hodnocení dodavatelů*, v němž jsou jednoznačně definovány přístupy k nákupu určitých komodit, které je možno třídit pro větší přehlednost na tři samostatné skupiny, a to na:

- 1. Výrobky a materiály** zahrnující pohonné látky, oleje a maziva, pryžové obruče a výpočetní a spojovou techniku (IS/IT),
- 2. Investice**, do nichž spadají vozidla a výpočetní a spojová technika (IS/IT),
- 3. Služby**, čímž se rozumí údržba a opravy vozidel, spoje, informační systémy, školení a vzdělávání a dopravní služby zajišťované externími dopravci.

Zmíněná směrnice je závazná pro ty odborné útvary firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s., mezi jejichž kompetence také spadá právě zajišťování procesu nákupu komodit, které ovlivňují kvalitu konečného produktu.

Na základě uvedeného vnitřního předpisu provádí odpovědná osoba výběr vhodných dodavatelů, jejich následnou evidenci a případnou aktualizaci. Například v případě externích dopravců se jedná o následující postup:

- 1. Identifikace možných dodavatelů.** Rozpoznání potenciálních poskytovatelů služeb a dodavatelů produktů se uskutečňuje několika způsoby, a to jednak prostřednictvím vlastních

prezentací firem na internetu, dále s pomocí návrhů zaměstnanců firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. nebo díky písemným nabídkám firem zaslaných na adresu podniku.

2. Výběr vhodného dodavatele. Pakliže již bylo s možným dodavatelem spolupracováno v minulosti, prověří dispečer v informačním systému firmy saldo pohledávek, jinak řečeno platební disciplínu obchodního partnera. Poté je dispečer povinen zkontrolovat vlastníky firmy ve výpisu z OR nebo z ARES a prověřit, zda se s vlastníky v rámci obchodních vztahů pojí nějaké problémy. Dispečer následně požádá dodavatele o předložení koncesní listiny, výpisu z OR, osvědčení o daňové registraci a o pojištění odpovědnosti za škodu a také o specifikaci dodavatelova vozového parku. Teprve po vykonání těchto kroků je dodavatel zaveden do informačního systému, kde získává označení „potenciální“ dopravce popř. zákazník nebo konkurent dle toho, o jaký obchodní vztah se jedná.

3. Evidence v informačním systému. Nakonec dispečer zařadí vybraného dodavatele do informačního systému podniku.

V interní dokumentaci jsou rovněž definovány odpovědnosti za realizaci procesu nákupu, přičemž jsou to odborní ředitelé, kteří odpovídají za sledování a vyhodnocování způsobilosti dodavatelů, řešení případných neshod a reklamací.

Co se hodnocení dodavatelů týče, je toto realizováno jedenkrát za rok a je zaznamenáno v podnikovém informačním systému Helios. Mezi hodnotící kritéria, na základě kterých je posuzován každý dodavatel, patří:

- platební podmínky,
- dodací podmínky,
- kvalita dodávek,
- schopnost operativní reakce,
- pozice dodavatele na trhu,
- úroveň komunikace s dodavatelem,
- vzdálenost dodavatele,
- rozsah doprovodných služeb,
- dodržování environmentální legislativy.

K uvedeným měřítkům je vhodné podotknout, že péče o lidská práva u dodavatelů nebyla prozatím jako kritérium výběru dodavatelů společností ČSAD Logistik Ostrav a.s. zohledňována, respektive nebyla zanesena mezi stanovená hodnotící kritéria.

Monitorování jakosti dodávek je úkolem každého zaměstnance odpovědného za realizaci těchto dodávek. Zjistí-li zaměstnanec, že při dodávce služeb či nakupovaného výrobku vznikly určité nedostatky, je u příslušného dodavatele požadováno sjednání nápravy.

Dojde-li však k opakovaným nedostatkům, ke vzniku závažných nedostatků nebo k dlouhodobému nesplňování požadavků, rozhoduje se o dalším postupu, jenž má tři možné podoby. Zprvu je možno vyvolat jednání s dodavateli ohledně projednání nedostatků, zadruhé lze písemně stanovit dodavateli nápravná opatření a zatřetí může dojít k ukončení spolupráce. V posledně jmenovaném, řekněme krajním případě, kdy je rozhodnuto o rozvázání spolupráce, je daný dodavatel v IS Helios označen jako „zakázaný“, čímž je jakýkoli další záznam v IS automaticky elektronicky zablokován.

Mezi současné největší obchodní partnery, které s firmou spolupracují, patří jednak společnost ČSAD Ostrava a.s., jakožto ovládající osoba a majitel 100% akcií společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., a jednak společnost Nikey s.r.o., jakožto dodavatel zejména služby mytí vozidel. Vztahy mezi firmou ČSAD Logistik Ostrava a.s. a uvedenými dvěma partnery jsou blíže charakterizovány v tabulkách 3.4 a 3.5. Dalšími významnými partnery jsou společnosti KAR mobil s.r.o. a AUTO-DIENST s.r.o. dodávající služby servisních a opravárenských činností.

Tab. 3.4 Vztahy mezi ČSAD Logistik Ostrava a.s. a ČSAD Ostrava a.s.

Vztahy s ČSAD Ostrava a.s.		
Rok	Nákup (roční objem v tis. Kč)	Prodej (roční objem v tis. Kč)
2009	8 745	1 270
2010	8 511	1 790
2011	8 288	1 230

Zdroj: vlastní zpracování dle: výroční zprávy společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

V tabulce 3.4 jsou zobrazeny roční objemy nákupů a prodejů v tis. Kč mezi společnostmi ČSAD Logistik Ostrava a.s. a ČSAD Ostrava a.s., kdy nákup představuje pronájem nemovitostí a prodej DHM, opravu vozidel, prodej pneumatik a olejů a poskytování psychologických vyšetření zaměstnancům ze strany ČSAD Ostrava a.s. Jako prodej jsou naopak chápány služby, které společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. poskytuje, respektive prodává firmě ČSAD Ostrava a.s.

Tab. 3.5 Vztahy mezi ČSAD Logistik Ostrava a.s. a Nikey s.r.o.

Vztahy s Nikey s.r.o.		
Rok	Nákup (roční objem v tis. Kč)	Prodej (roční objem v tis. Kč)
2009	26 269	1 220
2010	23 687	1 540
2011	24 693	1 183

Zdroj: vlastní zpracování dle: výroční zprávy společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

V tabulce 3.5 jsou pak zachyceny roční objemy nákupů a prodejů mezi firmou ČSAD Logistik Ostrava a.s. a firmou Nikey s.r.o. v letech 2009 – 2011. Nakupovány jsou od společnosti Nikey s.r.o. především pohonné hmoty a služby mytí vozidel, zatímco ČSAD Logistik Ostrava a.s. svému obchodnímu partneru prodává vozidla a poskytuje nákladní přepravu.

c) Protikorupční politika

Odborná literatura mezi činnosti spadající do ekonomického pilíře zahrnuje mimo jiné také boj proti úplatkářství. Ve firmě ČSAD Logistik Ostrava a.s. však není zpracována adekvátní dokumentace, pomocí níž by byla upravena protikorupční politika a protikorupční postupy. Vzhledem ke skutečnosti, že doposud nebylo zapotřebí řešit případ, jenž by byl odborně kvalifikován jakožto případ korupce, neproběhlo ani vzdělávání zaměstnanců v této oblasti.

d) Marketing a reklama

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. má stanoveny postupy marketingových činností, v rámci kterých získává informace jak o vývoji tržních segmentů a zákaznických požadavků, tak také o konkurenci. Za účelem zpracování marketingové strategie jmenovalo obchodní vedení společnosti zvláštní pracovní skupinu, jejímž úkolem je realizovat tzv. SWOT analýzu firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. (viz tab. 3.6).

Tab. 3.6 SWOT analýza společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

SWOT analýza společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.		
Prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
I N T E R N Í	<ul style="list-style-type: none"> – vozový park – pozice na trhu – tradice – geografická poloha – profesní zkušenosti – informační systém Helios Green – palubní počítače – široká struktura zákazníků – široké spektrum přepravních relací – 20 zákazníků / 70 % tržeb – ISO normy 	<ul style="list-style-type: none"> – kapacita smluvních dopravců – ekonomická situace firmy – organizační struktura – komunikace – pocit zodpovědnosti – průzkum trhu, marketing – informace o konkurenci – neexistence informací o ziskovosti zákazníků – jazykové znalosti – další profesní vzdělávání – ustrojení a vystupování pracovníků
Prostředí	Příležitosti	Hrozby
E X T E R N Í	<ul style="list-style-type: none"> – efektivnější využití IS – využití malých vozidel – kusové zásilky – skladování, logistika – pobočky na Slovensku a Ukrajině – nové přepravní relace (EU) – logistika u zákazníka – elektronický přenos dat se zákazníkem – levná pracovní síla – využití „východních“ dopravců 	<ul style="list-style-type: none"> – odbory – malá flexibilita – konkurence, zahraniční spedice – internetové aukce – ceny nákladových vstupů (PHM) – legislativa – polhůtní pohledávky – druhotná platební neschopnost – sezónní výkyvy – odchod špičkových pracovníků

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Na základě SWOT analýzy je vyhodnocen vliv konkurentů a vlastní možnosti firmy v oblasti marketingu. Tyto poznatky jsou pak východiskem pro zpracování marketingové strategie podniku, kterou obchodní ředitel předkládá ke schválení vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. Přijatá marketingová strategie následně tvoří základ pro zpracování střednědobých a ročních plánů tržeb a výkonů stejně tak jako pro stanovení a aktualizování politiky a znaků jakosti.

Co se samotného využití společensky odpovědných aktivit firmy jakožto nástroje marketingové komunikace týče, vyslovilo se vedení společnosti v článku uveřejněném v novinách Mladá fronta Dnes z roku 2011 v tom smyslu, že „nemá potřebu křičet tyto věci

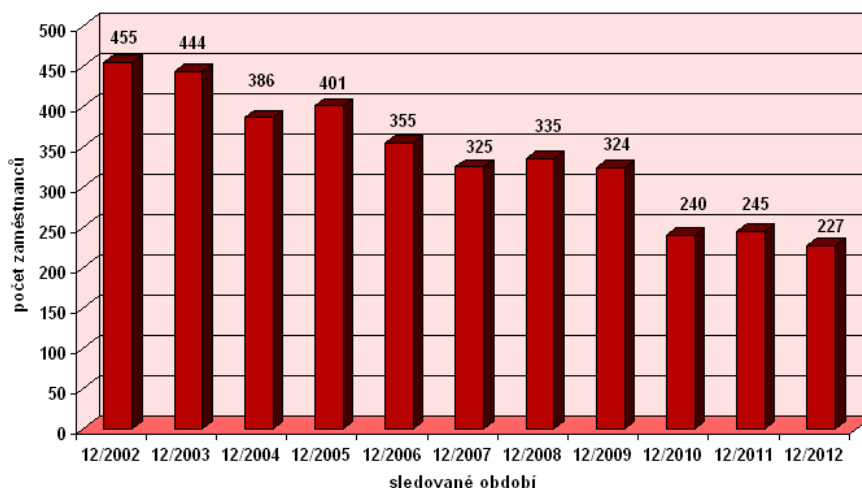
do světa,“ neboť je vnímá jako určitou povinnost vůči kraji, v němž společnost podniká, a proto exaktně nepropočítává, zda se jí tyto činnosti vyplácí či nikoli.

3.2.3 Sociální pilíř

Vzhledem ke skutečnosti, že se firmy v rámci sociálního pilíře společenské odpovědnosti zaměřují na aktivity prospěšné zaměstnancům i okolí daného podniku, je vhodné ještě před přistoupením k těmto konkrétním činnostem alespoň stručně nastínit, jaká byla v oblasti zaměstnanecké problematiky ČSAD Logistik Ostrava a.s. situace v posledních letech.

Kupříkladu v grafu 3.5 je zobrazen vývoj celkového počtu zaměstnanců firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. za posledních jedenáct let. Ačkoli od stavu na konci roku 2002 do stavu na konci roku 2012 došlo dohromady k poklesu o 228 zaměstnanců, tj. k poklesu o 50 %, přičemž největší meziroční pokles počtu zaměstnanců byl zaznamenán mezi roky 2009 a 2010, což koresponduje s recesí světové, potažmo české ekonomiky, v posledních třech letech může být stav zaměstnanců společnosti považován za poměrně vyrovnaný a firmu lze pokládat za stabilní.

Graf 3.5 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 - 2012

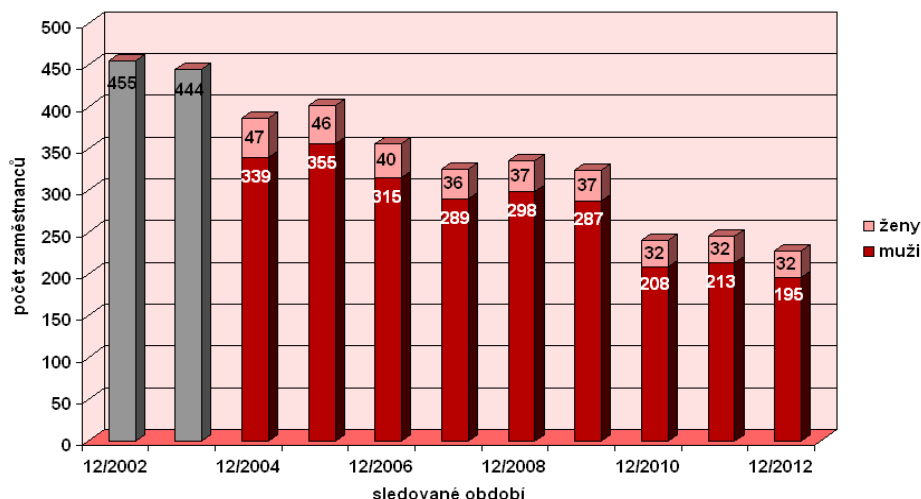


Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Co však může být hodnoceno jakožto dlouhodobě nerovnoměrné, je poměr mužů a žen ve společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. Tato skutečnost ovšem plně koresponduje s předmětem činnosti firmy, kdy nelze předpokládat větší zastoupení ženského pohlaví. Struktura zaměstnanců na základě příslušnosti k mužskému či ženskému pohlaví za období 2002 – 2012 je znázorněna v grafu 3.6. Vzhledem k faktu, že pro roky 2002 a 2003

se nepodařilo dohledat bližší údaje, je v grafu uveden pouze celkový počet zaměstnanců evidovaný vždy k 31. prosinci těchto roků.

Graf 3.6 Struktura zaměstnanců podle pohlaví v letech 2002 – 2012



Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Z hlediska stability společnosti je rovněž pozitivním ukazatelem, že podíl odcházejících zaměstnanců v posledních letech má sestupnou tendenci (viz tabulka 3.7). Pro úplnost informací je ovšem nutno podotknout, že za rok 2012 se jedná o údaje za první pololetí, nikoli za celý rok.

Tab. 3.7 Počet a podíl odcházejících zaměstnanců

Počet a podíl odcházejících zaměstnanců		
Rok	Počet odcházejících	Podíl (v %)
2010	73	30,41
2011	68	27,75
2012	33	14,53

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

V dalších tabulkách je zachycen detailnější pohled na pracovní sílu firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. v posledních třech letech, respektive tedy na fluktuaci této síly. Je možné usuzovat, že ženy mají v podniku stabilní pozici, neboť v letech 2010 až 2012 do firmy sice nové pracovní síly ženského pohlaví nenastoupily, ale zároveň firmu ani stávající zaměstnankyně neopustily. Naproti tomu v případě mužů je zaznamenávána

výrazný pohyb. Co se fluktuace zaměstnanců z hlediska věku týče, je tato nejčastější u věkové kategorie 30 – 50 let.

Tab. 3.8 Fluktuace zaměstnanců dle pohlaví

Fluktuace zaměstnanců dle pohlaví		
Rok	Muži	Ženy
2010	123	0
2011	140	0
2012	48	0

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Tab. 3.9 Fluktuace zaměstnanců dle věkové kategorie

Fluktuace zaměstnanců dle věkové kategorie			
Rok	< 30	30 - 50	> 50
2010	21	61	41
2011	22	64	54
2012	4	30	14

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. si však plně uvědomuje, že s každým odcházejícím pracovníkem zároveň odchází i jeho léty získané zkušenosti, což má na podnik negativní dopad. Aby byl tento nežádoucí efekt co možná nejvíce eliminován, bylo vydáno rozhodnutí generálního ředitele *Vstupní školení a adaptace zaměstnanců*, jehož úkol je jediný: snížit vzniklý rozdíl ve znalostech a dovednostech u odcházejících a nově příchozích pracovníků. Uvedeného cíle má být dosaženo prostřednictvím individuálního přístupu k právě nastupujícímu zaměstnanci, dále adaptací na příslušné pracovní místo a proškolením ve všech oblastech činnosti včetně BOZP a PO. Detailněji bude tato problematika probrána v dalším textu.

V teoretické části práce bylo uvedeno, že sociální pilíř je možno pro větší přehlednost rozdělit do dvou samostatných skupin, a to jednak na interní sociální aktivity probíhající vně podniku, jinými slovy na činnosti zaměřené na zaměstnance firmy, a jednak na externí sociální aktivity uskutečňované v okolí podniku čili na činnosti soustředěné na místní komunitu. Právě tímto dělením se v rámci svých sociálně orientovaných aktivit řídí také firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. S ohledem na tuto skutečnost je pak řešeno i členění dalšího textu.

a) Interní sociální aktivity

Z pohledu teorie by politika společensky odpovědné organizace ve vztahu k zaměstnancům měla být tvořena širokou škálou různorodých aktivit, jako jsou například opatření vedoucí k zajištění bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců, podpora vzdělávání, rozvoje a odborného růstu, poskytování benefitů peněžní i nepeněžní podoby a mnohé jiné. Mělo by totiž platit, že jedině spokojený zaměstnanec, o něhož je pečováno i nad legislativně stanovený rámec, je k firmě loajální a podává vyšší výkony. S vědomím této skutečnosti proto ČSAD Logistik Ostrava a.s. aktivně usiluje o přenesení uvedených teoretických úvah do praxe, o čemž pojednává další text.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Příslušné obecně závazné právní předpisy ukládají zaměstnavatelům povinnost zajistit pro všechny své zaměstnance bezpečnost a ochranu zdraví při práci, bezpečné pracovní podmínky a pracovní prostředí včetně pracovních a technologických postupů takovým způsobem, aby práce zaměstnanců byla bezpečná a zdraví neohrožující, což by nakonec mělo vést k eliminaci ekonomických ztrát vzniklých v důsledku pracovních úrazů a dopravních nehod. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, je zapotřebí především:

- pečlivě dodržovat jednotlivá ustanovení Zákoníku práce, která se týkají problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Nařízení vlády 201/2010 Sb. způsob a evidence, hlášení a zasílání záznamů o pracovním úrazu,
- poskytovat zaměstnancům v rozsahu podnikové směrnice příslušné osobní ochranné pracovní, mycí a čisticí prostředky,
- důsledně dodržovat opatření o zákazu kouření, užívání alkoholických nápojů a jiných škodlivých látek na pracovišti, a to v rozsahu firemních směrnic a pracovního manuálu,
- zabezpečovat, aby zaměstnanci vykonávali pouze takové pracovní činnosti, k nimž jsou zdravotně a odborně způsobilí,
- provádět soustavné kontroly dodržování příslušných právních a ostatních předpisů, které upravují pracovní podmínky a režimy řidičů,
- uskutečňovat v průběhu roku prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci u vozidel i pronajatých objektů,
- nejméně 2x za rok zhodnotit vývoj pracovní úrazovosti a dopravní nehodovosti včetně vypracování a ustanovení odpovídajících nápravných opatření,

- poskytovat zaměstnancům příplatky za práci ve zdraví škodlivém pracovním prostředí v případě, kdy dochází k překračování přípustných koncentrací a působení škodlivých látek.

Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. nadto disponuje zpracovaným přehledem rizik možného poškození zdraví zaměstnanců, kdy tato rizika jsou rozlišována podle pracovní činnosti, četnosti výskytu, rizikové události a rizikového faktoru. Zpracována jsou rovněž ochranná opatření, na jejichž základě jsou následně zaměstnancům vydávány osobní ochranné pracovní pomůcky (OOPP). Konkrétní zásady pro vydávání a používání osobních ochranných pracovních pomůcek jsou předmětem interního rozhodnutí s názvem *Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků*. V podniku platí, že za uplatňování a dodržování tohoto rozhodnutí jsou odpovědni jednak provozní mistři a jednak vedoucí provozního dispečinku. Osobní ochranné pracovní pomůcky jsou poskytovány řidičům nákladních vozidel, operátorům skladování a technickým pracovníkům.

Dalším předpisem, který je ve společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. v souvislosti s BOZP uplatňován, je *Místní provozní bezpečnostní předpis*, v němž podnik ukládá svým zaměstnancům a osobám, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích, zásady týkající se bezpečné organizace práce, pracovních postupů a pracovního chování:

- na pracovišti,
- při přípravě vozidel k jízdě,
- při vlastním řízení, nakládce a vykládce,
- při údržbě a opravách vozidel,
- při garážování vozidel.

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. dbá na pravidelná školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, neboť této je ve společnosti věnována zvláštní pozornost. Pro konkrétní představu se jmenovitě jedná o tato realizovaná školení BOZP:

1. Školení BOZP technicko-hospodářští pracovníci. Školení BOZP pro THP je realizováno na dvou úrovních, jednak u vedoucích THP v časovém intervalu tří let a jednak u ostatních THP v časovém intervalu dvou let. Samozřejmostí jsou písemné testy po provedeném školení, které mají prokázat znalost problematiky. Testy jsou povinné pro obě skupiny THP.

2. Interní prověrky. Interní prověrka BOZP je prováděna jedenkrát za rok, a to na veškerých pracovištích společnosti, konkrétně tedy v kancelářích, ve skladech i ve vozidlech. Technik BOZP a PO je povinen k interním prověrkám přizvat technicko-hospodářské pracovníky ve složení: obchodní ředitel, vedoucí provozu, personální oddělení,

technik BOZP a PO a inspektor BOZP a PO, přičemž posledně jmenovaný je zástupcem odborové organizace.

3. Školení uživatelů referentských vozidel. U THP, kteří k výkonu činnosti používají služební vozidla, je navíc realizováno školení zahrnující závěrečný test ověřující znalosti předpisu pro provoz motorových vozidel na silnicích.

4. Vstupní školení. Každý nově příchozí zaměstnanec bez výjimky je proškolen v oblasti BOZP a PO.

5. Zácvik řidičů. Každý nově nastupující řidič bez výjimky absolvuje zácvik se zkušeným řidičem (instruktorem), a to po tak dlouhou dobu, než instruktor potvrdí v Záznamu o zácviku řidiče, že nově nastupující řidič je již schopen vykonávat tuto činnost samostatně.

V souvislosti s BOZP je vhodné uvést situaci v podniku z hlediska pracovních úrazů a nemocí z povolání. Z níže uvedených tabulek je možné vyčíst, že v letech 2011 a 2012 bylo shodně zaznamenáno o pět pracovních úrazů více, než tomu bylo v roce 2009, přičemž naprostá většina pracovních úrazů za sledovaná období vyústila v pracovní neschopnost trvající déle než tři dny. U žádného ze zaměstnanců společnosti ČSAD Logistik Ostrava, a.s. nebyla ve sledovaném období evidována nemoc z povolání.

Tab. 3.10 Celkový počet pracovních úrazů

Celkový počet pracovních úrazů			
	2009	2010	2011
Celkový počet pracovních úrazů	7	12	12

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Tab. 3.11 Celkový počet pracovních úrazů dle typu úrazu

Celkový počet pracovních úrazů dle typu úrazu			
Typ úrazu	2009	2010	2011
Pracovní úraz s pracovní neschopností kratší než 3 dny	0	0	1
Pracovní úraz s pracovní neschopností delší než tři dny	7	12	11
Pracovní úraz s následkem smrti	0	0	0

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Tab. 3.12 Průměrná délka pracovní neschopnosti způsobené pracovním úrazem

Průměrná délka pracovní neschopnosti způsobené úrazem			
	2009	2010	2011
Průměrná pracovní neschopnost	94,5	49,75	85,33

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Z výše uvedeného textu je patrné, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci je pro ČSAD Logistik Ostrava a.s. prioritou, díky čemuž lze úrazovost v podniku vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců v daných letech označit za nízkou. Ostatně jak pro vedení společnosti, tak také pro její samotné zaměstnance je zcela nepřípustné, aby byla pracovní činnost vykonávána na úkor lidského zdraví. Také za tímto účelem vedení podniku zabezpečuje obnovu vozového parku, díky čemuž se průměrné stáří vozidel ČSAD Logistik Ostrava a.s. pohybuje v rozpětí 2 – 2,5 roku, přičemž u všech nových vozidel je každoročně zaznamenán technický pokrok v podobě stále modernějších prvků aktivní bezpečnosti. Zodpovědnost profesionálních řidičů firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. za svou vlastní bezpečnost i za bezpečnost svých kolegů na cestách je pro podnik naprostou samozřejmostí.

Systém vzdělávání zaměstnanců

ČSAD Logistik Ostrava a.s. disponuje detailně propracovaným systémem vzdělávání zaměstnanců, v jehož rámci se firma orientuje především na udržování, obnovování a prohlubování kvalifikace, což jednak umožňuje zaměstnancům vykonávat jejich práci a jednak díky zvyšující se úrovni znalostí zaměstnanců zároveň dochází ke zvyšování úspěšnosti firmy.

Tvorba plánu kvalifikačního rozvoje zaměstnanců stejně tak jako organizační a funkční zabezpečení celého systému vzdělávání je zaštiťována personálním oddělením podniku, které zároveň hodnotí kvalitu a účinnost systému vzdělávání ve společnosti. Celková úroveň systému je pak hodnocena vedením firmy na základě zpráv z interních auditů, zpráv z externích auditů, vyhodnocení plnění plánů rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě také na základě návrhů a připomínek zaměstnanců. Vedení podniku následně přijímá potřebná opatření a ukládá konkrétní úkoly vedoucí ke zkvalitnění procesu vzdělávání.

Personální oddělení je zodpovědné za konečnou specifikaci požadavků na vzdělávání, dále za návrhy témat odborného vzdělávání, za zajišťování účasti zaměstnanců na školeních a jiných vzdělávacích akcích a za evidenci absolvovaných vzdělávacích akcí všech zaměstnanců firmy. Rozhodujícím činitelem v procesu prvotní identifikace samotné potřeby

vzdělávání jsou však vedoucí pracovníci firmy, jejichž úkolem je pro řízený útvar navrhovat témata odborného vzdělávání a zabezpečovat účast příslušných zaměstnanců v kvalifikačním rozvoji. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za vzdělávání přímo na pracovišti a zároveň vyhodnocují jeho výsledky. Nákup služeb v oblasti vzdělávání a školení spolu s výběrem a hodnocením dodavatelů těchto služeb je pak opět v kompetenci personálního oddělení.

Školení ve společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. je organizováno pro následující kategorie zaměstnanců:

1. Technicko-hospodářští pracovníci. V roce 2011 bylo v kategorii THP realizováno mimo jiné školení na nový informační systém *Helios Green*, a to vždy podle oblasti zpracovávané agendy (personalistika, účetnictví, mzdové účetnictví, řízení dispečinku a MIS).

2. Řidiči silničních motorových vozidel. Kategorie řidičů je pravidelně poučována a proškolená dle zákona, a to pomocí vlastního školicího střediska.

3. Ostatní dělníci. Tato kategorie zahrnuje dělníky, jejichž prací je především manipulace, uskladňování a vydávání komodit. V tomto případě se proto uskutečňují zejména tzv. opakovací školení zaměřená na obsluhu a řízení VZV.

Samozřejmostí jsou interní školení v oblasti rizik a v oblasti opatření vydaných v návaznosti na mimořádné události, která jsou realizována u všech výše jmenovaných kategorií. V tabulkách 3.13 a 3.14 je zobrazen vývoj celkového a průměrného počtu hodin vzdělávání a výcviku jednotlivých kategorií zaměstnanců v letech 2009 – 2011.

Tab. 3.13 Celkový počet hodin vzdělávání a výcviku za rok na zaměstnance

Celkový počet hodin vzdělávání a výcviku za rok			
Kategorie	2009	2010	2011
THP	84	84	92
ŘSMV	2133	2099	2133
Celkem	2417	2183	2225

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Tab. 3.14 Průměrný počet hodin vzdělávání a výcviku za rok na zaměstnance

Průměrný počet hodin vzdělávání a výcviku za rok			
Kategorie	2009	2010	2011
THP	12	12	12
ŘSMV	9	9	9
Celkem	10	9	9

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. dává přednost výchově vlastních odborníků, a tudíž se věnuje jazykovému a profesnímu vzdělávání svých zaměstnanců, díky čemuž chce na straně jedné umožnit jejich osobní růst a na straně druhé zvýšit pravděpodobnost, že pro obsazení konkrétní pozice ve firmě bude přednostně vybrán vhodný adept právě z řad vlastních zaměstnanců. Výběrové řízení na příslušnou pozici je totiž vypsáno teprve v případě, že se v rámci podniku nenajde odpovídající zaměstnanec, jenž by uvolněnou popřípadě nově vzniklou funkci mohl zastávat.

Mimo plánované akce se zaměstnanci firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. mohou zúčastnit také vybraných vzdělávacích programů, jejichž cílem je prokazatelný rozvoj odbornosti primárně u zaměstnanců a díky tomu také sekundárně u podniku. Povinností zaměstnance, který se zamýšlí zúčastnit neplánovaného školení, je informovat o této skutečnosti svého nadřízeného, neboť tento rozhodne o způsobu využití získaných informací v rámci společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. a následně spolu s personálním oddělením vypracuje návrh dohody, která je postoupena vedení firmy ke schválení. Personální oddělení poté kontroluje tyto dohody, respektive docházku zaměstnance na školení, prospěch zaměstnance, řádné ukončení kurzu, finanční záležitosti apod. Zaměstnancům však není v dané chvíli poskytováno dlouhodobé studijní volno se zárukou návratu do práce.

Co se podpory propouštěných zaměstnanců neboli *outplacementu* týče, není tento v současnosti ve firmě ČSAD Logistik Ostrava a.s. realizován. Propouštění zaměstnanci jsou pouze pomocí Úřadů práce informováni o dalším postupu a možném uplatnění na trhu práce. Naproti tomu společnost podporuje své bývalé zaměstnance, lépe řečeno řidiče, kteří jsou toho času ve starobním důchodu, kdy tito jsou firmou oslovováni s nabídkou spolupráce a s tím spojeného přivýdělku.

Závěrem je vhodné doplnit, že aktivity v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců jsou hrazeny z nákladů společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Motivační programy a benefity

Zaměstnanci firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. jsou za svou práci odměňováni formou výdělku a řadou dalších opatření a sociálních výhod. Firma si je totiž plně vědoma skutečnosti, že spokojený a správně motivovaný zaměstnanec je klíčovým činitelem pro efektivní fungování podniku a že v dnešní době již nestačí splňovat v sociální oblasti pouze zákonné požadavky. Z tohoto důvodu firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. poskytuje svým pracovníkům péči nad zmíněný legislativně stanovený rámec, kdy jsou nabízeny různé motivační programy a benefity.

Motivační programy

Cílem motivačních programů firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. je podněcovat zaměstnance k ještě lepším pracovním výkonům, což v konečném důsledku povede k naplnění podnikových cílů a současně s tím také ke zvýšení potenciálu firmy. Motivační programy společnosti mají v současnosti tuto konkrétní podobu:

1. Mzdové příplatky. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům tři typy mzdových příplatků. Prvním z nich je *příplatek za práci přesčas*, kdy za dobu práce přesčas zaměstnanci náleží příplatek ve výši 35 % průměrného výdělku. Druhým mzdovým příplatkem je *mzda za práci v sobotu a v neděli*, kdy za dobu práce v sobotu a v neděli zaměstnanci náleží dosažená mzda a příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku. Třetím mzdovým příplatkem je *příplatek za ADR* neboli příplatek za přepravu pro řidiče silničních motorových vozidel. Smyslem zavedení posledně jmenovaného příplatku za přepravu nebezpečného zboží je dostatečně kompenzovat zvýšenou administrativu a náročnost při přepravě tohoto druhu zboží.

2. Mimořádná odměna za obsazení funkce řidiče. Zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům mimořádnou odměnu v podobě odměny za obsazení funkce řidiče. Jedná se o odměnu dvousložkovou a týká se nástupu jednoho řidiče. Zaměstnanec, na jehož doporučení po uplynutí tříměsíční zkušební doby nastoupí vhodný adept do funkce řidiče, získává první polovinu mimořádné odměny. Jakmile dojde ke změně pracovní smlouvy daného řidiče na dobu neurčitou, tedy po uplynutí jednoho roku, je zaměstnanci, který příslušného řidiče doporučil, vyplacena druhá polovina odměny.

3. Motivační program „Nejlepší na DAKAR“. Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s., respektive její management se jakožto jeden z nejvýznamnějších partnerů automobilové soutěže *Rallye Dakar* rozhodl zapojit do této akce také své zaměstnance. Za tímto účelem byla spuštěna soutěž o nejlepšího řidiče společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., kdy vítěz soutěže se osobně zúčastní samotné *Rallye Dakar* jakožto řidič doprovodného vozidla *Dakar Teamu*. Ti řidiči, kteří se soutěže zúčastní, ačkoli se na 1. místě neumístí, budou rovněž odměněni, a to za svou snahu splnit co možná nejlépe soutěžní kritéria. Aby však nebyli zvýhodněni pouze řidiči, je program naplánován také pro administrativní zaměstnance. Tito se spolu s členy *Dakar Teamu* účastní speciální teambuildingové akce, v rámci které si mohou vyzkoušet adrenalinovou jízdu ve výcvikovém středisku Senica na Slovensku nebo v jiném areálu na území České republiky. Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. si od projektu „Nejlepší na DAKAR“ slibuje především zvýšení motivace a stabilizace stávajících řidičů firmy, kdy tito jsou stimulováni k vyššímu pracovnímu nasazení a zároveň přirozeně

podněcování k vyšší loajalitě vůči zaměstnavateli. Dále se očekává, že projekt „Nejlepší na DAKAR“ pomůže získávat nové a kvalitní zaměstnance a v konečném důsledku posílí konkurenceschopnost podniku. Pro úplnost informací a současně pro zachování přehlednosti textu jsou hodnotící kritéria pro umístění v soutěži a soupis cen dle pořadí pro rok 2013 jsou součástí přílohy.

4. Lékařské prohlídky. Zaměstnavatel uhradí po uplynutí tříměsíční zkušební doby zaměstnanci náklady na vstupní lékařskou prohlídku.

Benefity

Mimo výše uvedených motivačních programů nabízí ČSAD Logistik Ostrava a.s. svým zaměstnancům také následující benefity:

1. Penzijní připojištění. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům, kteří jsou penzijně připojištěni u Penzijních fondů, částkou ve výši 150 Kč měsíčně, a to za předpokladu, že zaměstnanec pracuje v hlavním pracovním poměru nejméně po dobu jednoho roku. V tabulce 3.15 je uvedeno, jaká byla celková částka vynaložená na důchodové připojištění v letech 2009-2011.

Tab. 3.15 Celkové náklady na penzijní připojištění

Celkové náklady na penzijní připojištění	
Rok	Celková částka (v tis. Kč)
2009	398
2010	346
2011	309

Zdroj: vlastní zpracování dle: výroční zprávy ČSAD Logistik Ostrava a.s.

2. Týden dovolené navíc. Všem zaměstnancům, kteří do konce příslušného kalendářního roku dovrší patnáct let pracovního poměru po 18. roce věku, se základní výměra dovolené zvyšuje o jeden kalendářní týden.

3. Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou zaměstnavateli. Zaměstnavatel pojistil své zaměstnance, lépe řečeno pouze administrativní pracovníky, za škodu způsobenou zaměstnavateli.

4. Stravenky. Zaměstnavatel přispívá formou stravenek svým zaměstnancům na závodní stravování, a to ve výši 55 % ceny jednoho hlavního jídla za směnu (vč. DPH). Příspěvek na závodní stravování formou stravenek není poskytován těm zaměstnancům, jimž bylo v příslušném kalendářním dni poskytnuto stravné v souladu se Zákoníkem práce.

Závodní stravování není poskytováno ve dnech čerpání dovolené, nemocenské, placeného či neplaceného volna.

5. Zvýhodněné mobilní telefonování. Zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům zvýhodněné telefonování, resp. zvýhodněné telefonní tarify.

6. Odměna při pracovních výročí. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům odměny při pracovních výročí, a to konkrétně při dosažení 15, 20, 25, 30, 35, 40 a 45 let nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele. Odměna je přiznávána za každé pracovní výročí.

7. Odměna při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům odměnu při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu, je-li splněna podmínka, že zaměstnanec pracoval ve firmě ČSAD Logistik Ostrava a.s. nepřetržitě po dobu pěti let. Žádá-li zaměstnanec o starobní důchod ještě před dovršením důchodového věku, nárok na odměnu mu vzniká při splnění uvedených podmínek až poté, co personálnímu oddělení společnosti předloží Rozhodnutí o výměru důchodu.

8. Odměna za dárcovství krve. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům odměnu za dárcovství krve, a to za prvních 20 dárcovství krve a poté za každých 10 dárcovství krve. Odměna je poskytnuta po předložení potvrzení červeného kříže o počtu odběrů.

Přiřazení benefitů k jednotlivým kategoriím zaměstnanců je patrné z tab. 3.16.

Tab. 3.16 Benefity poskytované zaměstnancům

Benefity poskytované zaměstnancům		
	THP	ŘIDIČI
1. Penzijní připojištění	✓	✓
2. Týden dovolené navíc	✓	✓
3. Pojištění odpovědnosti zaměstnanců na škodu způsobenou zaměstnavateli	✓	✗
4. Stravenky	✓	✗
5. Zvýhodněné mobilní telefonování	✓	✓
6. Odměna při pracovních výročí	✓	✓
7. Odměna při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu	✓	✓
8. Odměna za dárcovství krve	✓	✓

Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Závěrem problematiky interních sociálních aktivit je na místě alespoň stručně dodat, že všichni zaměstnanci společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. jsou zapojeni do rozhodování, neboť prostřednictvím svých vedoucích jsou podněcováni k tomu, aby sami přispívali k rozvoji firmy a podávali návrhy na zlepšení podnikových procesů a péče o životní prostředí. Lze říci, že tyto návrhy, které je možno podat ústní či písemnou formou, mají jakousi dvojí funkci. Jednak totiž pomáhají zvýšit a udržet pocit angažovanosti, vlastní důležitosti a přínosu jednotlivých zaměstnanců, a jednak přispívají ke zvyšování efektivnosti a účinnosti procesů a kvality poskytovaných služeb stejně tak, jako mohou vést také ke zlepšování péče o životní prostředí.

b) Externí sociální aktivity

Společensky odpovědný podnik by se neměl v rámci sociální oblasti soustředit pouze na své zaměstnance, nýbrž by měl přispívat také k rozvoji okolí, v němž tento působí. Nejinak je tomu také u firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s., která chce být svému okolí jakýmsi „dobrým sousedem“, neboť si plně uvědomuje, že finanční nebo hmotná podpora různých veřejných aktivit a projektů přinese výhody primárně místní komunitě a sekundárně i firmě samotné.

Plánování dobročinnosti a veřejně prospěšných aktivit a s tím spojené náklady na veřejně prospěšné činnosti jsou součástí speciálního plánu, který schvaluje představenstvo společnosti. Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. se v rámci externích sociálních aktivit angažuje především v oblasti sportu a tělovýchovy, školství, kultury a sociální péče, kdy je dlouholetým partnerem několika vybraných sportovních a kulturních akcí a také soustavným podporovatelem řady speciálních projektů v Moravskoslezském kraji.

Podpora sportovních aktivit

V rámci úvah o tom, která sportovní odvětví bude společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. podporovat, bylo zapotřebí provést pečlivou selekci konkrétních sportů včetně zhodnocení jejich oblíbenosti v Ostravě, potažmo v Moravskoslezském kraji.

1. Basketbal. Při rozhodování o spojení jména ČSAD Logistik Ostrava a.s. s ostravským basketbalem, představovaným basketbalovým klubem NH Ostrava, sehrálo důležitou roli hned několik skutečností.

Zprv se basketbal řadí mezi nejpopulárnější sporty v Moravskoslezském kraji, kde má trvalé a odpovídající zázemí, dobré jméno i náležité výsledky, což dokazuje především

fakt, že basketbalový klub NH Ostrava patří k elitním týmům Mattoni NBL a pravidelně se účastní play-off české basketbalové ligy.

Zadruhé si basketbalový klub zakládá na vlastní dlouholeté tradici, jak je patrné i ze sloganu „Basketbalový klub NH Ostrava – tradice, která zavazuje“, přičemž tato je podložena stabilním zázemím vlastního mládežnického basketbalu. Filozofie klubu spočívající v orientaci na tradici v práci s mládeží a ve výchově vlastních odchovanců pak vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. zaujala natolik, že ve spolupráci s BK NH Ostrava a BK NH Ostrava Juniors připravila v roce 2011 první ročník ČSAD Cup, basketbalového turnaje pro kategorii chlapců do 15 let.

Zatřetí svou roli ve prospěch volby basketbalového klubu NH Ostrava sehrála v neposlední řadě jeho vlastní společenská zodpovědnost vůči svému okolí, a to především v podobě několikaleté podpory dětských pacientů v ostravských nemocnicích.

Basketbalový klub NH Ostrava je tedy podobně jako firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. možno chápat jakožto symbol tradice, kvality, profesionálního přístupu, spolehlivosti a zodpovědnosti, což jsou správné předpoklady pro navázání trvalého a úspěšného partnerství, v rámci něhož společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. basketbalovému klubu dlouhodobě finančně vypomáhá (viz tab. 3.17).

Tab. 3.17 Půjčky poskytnuté basketbalovému klubu NH Ostrava

Půjčky poskytnuté BK NH Ostrava	
Rok	Částka (v tis. Kč)
2009	2 251
2010	1 665
2011	2 223

Zdroj: vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti ČSAD Ostrava a.s.

O tom, že podpora basketbalového klubu NH Ostrava přináší řadu výhod také samotnému generálnímu partnerovi, podniku ČSAD Logistik Ostrava a.s., svědčí fakt, že v současnosti lze jeho loga spatřit nejen na plochách v hale, ve které basketbalisté NH Ostrava hrají své zápasy, ale také na samotných dresech hráčů, dárkových předmětech pro fanoušky, propagačních materiálech klubu, na jeho internetových stránkách nebo v televizních přenosech Mattoni NBL na sportovním kanálu ČT4.

2. Tenis. Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. již řadu let významně, trvale a stabilně podporuje tenisovou extraligu a špičkový tenis v Ostravě. Jedná se o jedno ze stěžejních

partnerství v oblasti sportu, o další doklad uvědomění si společenské odpovědnosti vůči regionu, v němž firma působí.

Tenisová extraliga je nejvyšší tenisová soutěž družstev dospělých, jíž ČSAD Logistik Ostrava a.s. z pozice významného titulárního partnera pomáhá více než šest let. V roce 2011 byla kupříkladu tenisová extraliga nejsilnější týmovou soutěží na světě, a tak i přičiněním společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. mohli příznivci tenisu sledovat umění českých i zahraničních špičkových tenistů a tenistek. Že se jedná o skutečně významnou událost v tenise a sportu obecně, dokládají přímé televizní přenosy a hojný zájem médií a veřejnosti.

Mezinárodní tenisový turnaj může s názvem *Prosperita Open* je další významnou sportovní událostí, kterou společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. usilovně podporuje a který se každým rokem koná v Ostravě. Jedná se o třetí největší tenisový turnaj v České republice a dokonce největší turnaj v Moravskoslezském kraji. Pravidelně se jej účastní nikoli pouze zahraniční hráči, figurující na předních místech žebříčku ATP, ale především mladé naděje českého tenisu, pro něž je turnaj dobrou příležitostí, aby prokázali svůj talent.

Ve spojitosti s tenisem je společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. hlavním partnerem turnaje konaného střídavě v Česku a na Slovensku, jehož se účastní současní i bývalí čeští a slovenští tenisté. Tato společensko-sportovní akce si zakládá na tom, že vítězství v turnaji nebo získané body jsou až na druhém místě.

3. Závodý terénních automobilů. Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. se jakožto jeden z největších dopravců v České republice rozhodla podpořit hned několik událostí, v nichž hrají hlavní roli terénní automobily.

Jak bylo zmíněno v části věnované motivačním programům, ČSAD Logistik Ostrava a.s. usilovně podporuje také prestižní závod Dakar. Svou premiérovou účast si společnost „odbyla“ v roce 2011, tedy nedlouho poté, co byla firma oslovena synovcem Karla Lopraise, legendy dakarského závodu, aby podporovala celý tým. Zmíněná premiéra s logem ČSAD Logistik Ostrava a.s. na plachtách vozů Czech Dakar Teamu se nicméně nekonala přímo na Dakaru, nejprve bylo totiž nutné tým prověřit v rámci prestižního evropského závodu *Silk Way Rally 2011* konaného v Rusku. Po úspěšném absolvování této soutěže se Czech Dakar Team, a s ním i zprostředkovaně společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s., zúčastnili světoznámé *Rally Dakar 2012*, kde se vůz nesoucí logo podniku, Tatra 815 přezdívaná Bonverka, umístil v konkurenci nejlepších světových jezdců na 18. místě. Vozidlo bylo navíc oceněno 2. místem v soutěži o nejhezčí dakarský kamion, pořádané internetovým fórem *Truck-Forum*, kdy jeho návštěvníci přidělili titul „První Vicemiss Marathon 2012“ za design.

Se záměrem firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. dostat i během dakarského závodu odpovědnosti vůči životnímu prostředí, byly kupříkladu plachty závodního auta recyklovány tak, aby z nich mohly být vyrobeny speciální tašky, které byly následně předány partnerům jako suvenýry. Výhledově navíc vedení společnosti zvažuje, že jedno ze závodních vozidel v budoucích ročnících soutěže pojede na plyn CNG.

Dále se v rámci propagace své značky firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. stala také generálním partnerem mezinárodních závodů terénních nákladních vozů, soutěže *Velká cena Mohelnice truck trial*. Pořadatelé této akce společně s ČSAD Logistik Ostrava a.s. v úloze hlavního sponzora a partnera každoročně pořádají soutěž o 40 vstupenek na Velkou cenu Mohelnice truck trial. Princip soutěže tkví v tom, že na vybraných dvaceti nákladních vozidlech podniku ČSAD Logistik Ostrava a.s. je umístěna reklama s logem a fotografií závodu Velké ceny Mohelnice truck trial. V případě, že zájemce o volné vstupenky uvidí v přesně vymezeném období takto označené nákladní vozidlo hlavního sponzora a partnera, musí na příslušné telefonní číslo zaslat SMS zprávu s následujícími údaji: SPZ vozidla, místo a čas, kde bylo vozidlo spatřeno a jméno a příjmení soutěžícího. Výhercem vždy 2 ks vstupenek se pak stává ten soutěžící, který jako první zašle SMS s požadovanými údaji, přičemž každé vozidlo je možno nahlásit pouze jednou a jakmile je identifikováno, je ze soutěže vyřazeno. Seznam již „nalezených“ vozidel je vždy v období soutěže aktualizován na internetových stránkách ČSAD Logistik Ostrava a.s. a Velké ceny Mohelnice. Objevením všech dvaceti vozidel však soutěž nekončí, neboť hlavní výhra pro jednoho z dvaceti úspěšných soutěžících je vylosována v den vlastního konání závodu. Absolutní výherce získá hlavní cenu, kterou do soutěže věnuje právě firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. a kterou je vyhlídkový let vrtulníkem pro dvě osoby nad areálem závodiště Velké ceny Mohelnice a přilehlého okolí.

Podpora kulturních aktivit

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. se neomezuje výhradně na sponzorství sportovních událostí, neboť tato se snaží kvalitu života veřejnosti ovlivnit také například prostřednictvím podpory školek a škol, podpory dětí v nemocnicích a v tanečních kroužcích nebo zaštiťováním a financováním specifických kulturních událostí jako jsou koncerty či výstavy.

1. Podpora školek a škol. Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. již v roce 2008 finančně podpořila eTwinningový projekt žáků 5. tříd české ZŠ Alšova v Kopřivnici a slovenské ZŠ Štefana Šmálika Tvrdošín s názvem „Vesmír ve škole, škola ve vesmíru“.

Žáci byli za svou celoroční usilovnou práci na kosmickém projektu odměněni zájezdem do OSN ve Vídni, který v plné výši uhradil sponzor, firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. Součástí tohoto bezplatného výletu byly také drobné dárky a upomínkové předměty firmy, které na děti čekaly již v autobuse.

Podnik dále v rámci sociálních projektů na podporu školek a škol sponzoruje speciální školu pro postižené děti OPS Hvězdička v Mohelnici, již kupříkladu ve školním roce 2006/2007 věnovala sponzorský dar v podobě tří denního pobytu v přírodě ve výši 5000 Kč a finanční hotovost ve výši 15 000 Kč. Školce v Ostravě-Muglinově pak firma jednak půjčuje na výlety autobus s názvem ČSADÍK a jednak poskytuje ubytování v rožnovském Hotelu Relax, který náleží do holdingu ČSAD.

2. Podpora dětí. Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. se snaží děti podporovat také jinými než výše uvedenými cestami, a tak se například v roce 2007 zařadila mezi významné dárce občanského sdružení Život dětem. Z finančních prostředků získaných od všech dárců byly zakoupeny přístroje a další vybavení do prostor dětských nemocničních oddělení, ústavů pro handicapované děti či dětských domovů. Další sociální oblastí, v níž se firma angažuje, je podpora dětského tanečního souboru DIDE Dance.

Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. však nezapomíná ani na děti svých zaměstnanců. Při příležitosti slavnostního předávání klíčů k novým nákladním vozům Mercedes uspořádala firma ve spolupráci s ostravskou PR agenturou OCCAM PR Mikulášskou nadílkou pro děti zaměstnanců, vystoupení mažoretek a hudební produkci.

3. Kulturní akce. Pomineme-li aktivity sportovně-kulturního charakteru, které byly uvedeny dříve, stojí za zmínku také skutečnost, že společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. v roli generálního partnera v roce 2007 finančně podpořila akustické turné skupiny Kryštof nazvané „Kryštof v opeře“. Z novějších událostí se pak olomoucká pobočka firmy zapojila do šestého ročníku festivalu *Týden improvizace*, který v Olomouci probíhal v říjnu 2011. Angažovanost v této kulturní akci, jejíž podstatou je improvizace divadelní i výtvarná, spočívala v tom, že stěna budovy ČSAD Logistik o rozloze několika stovek metrů čtverečních posloužila jako výstavní plocha velkoplošných fotografií zlínské galerie *Photogether*.

Závěrem této problematiky je vhodné uvést, že celková hodnota finančních a nefinančních prostředků vynaložená firmou ČSAD Logistik Ostrava a.s. na veškeré veřejné aktivity a projekty představovala za rok 2011 částku ve výši 4 536 tis. Kč.

3.2.4 Environmentální pilíř

Každá organizace, která svou činností určitými způsoby ovlivňuje životní prostředí, by měla disponovat propracovanou environmentální politikou, přičemž pod tímto pojmem se obecně rozumí prohlášení firmy ohledně jejích zásad a cílů, které se vztahují k celkovému environmentálnímu profilu podniku. Nejinak je tomu také v případě společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., jejíž vedení vymezilo svou vlastní integrovanou politiku nesoucí název *Politika jakosti a ochrany životního prostředí*, která zahrnuje zmíněnou environmentální politiku a která stanovuje dlouhodobé záměry společnosti v této oblasti.

a) Environmentální politika a její cíle

Jak bylo řečeno, výhledové plány vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. v oblasti environmentu jsou stanoveny v *Politice jakosti a ochrany životního prostředí* (dále jen *Politika*), která mimo jiné vytváří rámec pro vymezení a přezkoumání plnění environmentálních cílů firmy. Při stanovování cílů pro oblast životního prostředí jsou pak brány v úvahu především významné environmentální aspekty, právní předpisy a záměry společnosti stejně tak, jako její provozní a finanční možnosti a případně také názory zainteresovaných subjektů. Například konkrétně pro rok 2012 bylo v *Politice* vyhlášeno celkem 9 cílů, přičemž 3 cíle byly směřovány do oblasti environmentu. Nyní se na zmiňované cíle a jejich plnění podíváme podrobněji.

1. Udržení průměrné spotřeby PHM v l/100 km na úrovni 30,42 l. První cíl pro oblast životního prostředí se v roce 2012 nepodařilo splnit, neboť průměrná spotřeba v l/100 km stoupla na 31,40 l. Zvýšení spotřeby o 0,98 l/100 km je zdůvodněno především nákupem 60 ks nových nákladních vozidel v průběhu druhé poloviny roku 2012, u nichž se ve stanoveném termínu nepodařilo dosáhnout optimální spotřeby, neboť tato je dosahována teprve při ujetí minimálně 30 000 km. Spotřebu PHM však v témže roce ovlivnilo také používání alternativního paliva FAME 100%, kdy podíl tohoto biopaliva na celkové spotřebě vzrostl z 1,7 % (2011) na 12,91 % (2012).

2. S cílem minimalizovat odpady dodavatele pneu nepřekročit výši limitu nákladů na spotřebu pryžových obručí ve výši 4 420 tis. Kč. Tento cíl se společností ČSAD Logistik Ostrava a.s. podařilo splnit, neboť celkové náklady na spotřebu pneu za rok 2012 činily 2 670 tis. Kč, což je dokonce ještě o 1 750 tis. Kč méně, než bylo vymezeno plánovaným limitem 4 420 tis. Kč.

3. Obnovení vozového parku na emisní třídu EURO 5 EEV v počtu 80 ks vozidel. Poslední cíl stanovený pro rok 2012 byl splněn pouze částečně, jelikož bylo zakoupeno

celkem 70 ks nových nákladních vozidel emisní třídy EURO 5 EEV. K nákupu celkového plánovaného počtu vozů nedošlo z důvodu vysoké pořizovací ceny oproti vozidlům s emisní třídou EURO 5.

b) Investice společnosti a životní prostředí

Posouzení vlivu investice na životní prostředí je již při samotném plánování nákupu nových investic jedním z nejdůležitějších sledovaných faktorů rozhodujícím o tom, zda investice bude realizována či nikoli. Vzhledem k faktu, že zmíněné investice mají v případě společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. v naprosté většině případů podobu nových vozidel, a jelikož firma toho času provozuje přesně 160 ks motorových vozidel, je zmíněný ekologický aspekt více než významný. V interních materiálech společnosti se lze například dočíst, že denně urazí všechna nákladní vozidla společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. celkovou vzdálenost rovnající se dvojnásobku obvodu Země na rovníku, což suma sumárum činí cca 80 150 km. Ekologický přínos, daný provozováním kamionů, které splňují nejpřísnější emisní limity namísto používání zastaralých vozů, je opravdu značný. Konkrétně pak bylo v letech 2011 a 2012 pořízeno dohromady 120 ks souprav (motorové vozidlo + přípojně vozidlo) s motory emisní třídy EURO 5, a to v celkové hodnotě 289 800 tis. Kč.

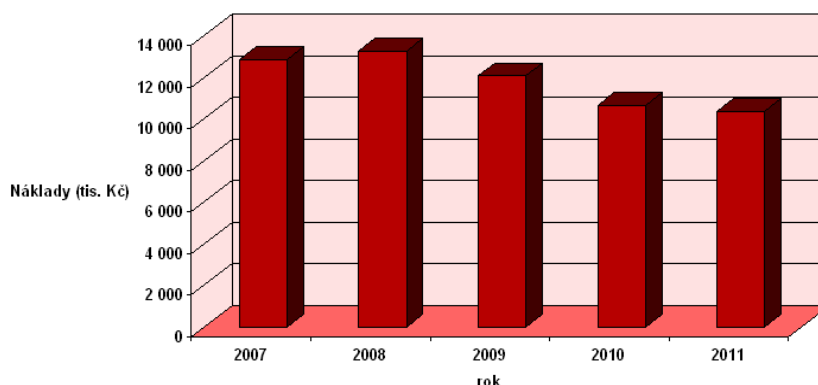
Co možná nejvíce hospodárný provoz, tedy provoz s co nejnížší spotřebou pohonných hmot, cože není ve své podstatě nic jiného, než provoz maximálně ekologický, je předmětem školení všech řidičů ČSAD Logistik Ostrava a.s. Mimo to je v současnosti ve firmě postupně zaváděn projekt speciálního školení řidičů, na němž se účastní výrobce motorových vozidel Mercedes-Benz. Podstatou zmíněného projektu je pečlivá diagnostika stylu jízdy každého jednoho řidiče, aby následně mohlo být odhaleny případné nesprávné návyky při řízení vozidla a s tím související neekologičnost a nehospodárnost ve spotřebě pohonných hmot.

Mimo výše uvedený ekonomický i ekologický přínos nákupu nových nákladních vozů v kombinaci s odborným školením řidičů je zapotřebí uvést ještě jednu záležitost posledních let, která měla významný vliv co do úspor i vlivu na životní prostředí – pořízení palubních počítačů se systémem *EchoDrive*. Prostřednictvím palubních počítačů je možné nejen sledovat polohu vozidel *online*, ale také komunikovat s řidičem v průběhu jízdy, sledovat a následně vyhodnocovat údaje o jízdě a o spotřebě pohonných hmot. Systém v palubních počítačích soustavně sleduje styl jízdy daného řidiče, díky čemuž poskytuje zpětnou vazbu pro možné zlepšování techniky jízdy. Navíc používáním palubních počítačů dochází k výrazné eliminaci tzv. prázdných (přejezdových) kilometrů. To vše se v konečném důsledku

může kladně promítnout dvojím způsobem, a to jednak v podnikových nákladech, resp. v ekonomickém pilíři, a jednak v dopadu na životní prostředí, resp. v ekologickém pilíři.

Ve spojitosti se zmíněnými opatřeními pro zjištění maximální ekonomičnosti a ekologičnosti přepravy je třeba dodat, že ačkoli firma dbá na přísné dodržování pravidel v oblasti přepravy, neponechává nic náhodě a pro eliminaci případných škod vzniklých při přepravě je pojištěna. Celkové náklady na pojištění za období 2007 – 2011 činí 59 793 tis. Kč.

Graf. 3.7 Náklady na pojištění



Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Nadto se firmě ČSAD Logistik Ostrava a.s. podařilo v roce 2011 získat v rámci „Programu zvyšování efektivity a bezpečnosti silničního provozu“ dotaci z Ministerstva dopravy v celkové výši 2 400 tis. Kč.

c) Ochrana ovzduší

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. si je z pozice poskytovatele služeb nákladní přepravy vědoma možných dopadů této činnosti na životní prostředí, a to především na ovzduší. Firma však neprovozuje žádný stacionární zdroj znečišťování ovzduší, neboť provozuje pouze mobilní zdroje znečišťování, kterými jsou logicky motorová vozidla. Ochrana ovzduší je proto zajišťována především využíváním vozidel na vysoké technické úrovni, jejichž emise do ovzduší jsou minimální. V současnosti například firma provozuje 11 vozidel s motory emisní třídy EURO 3 a 157 vozidel s motory emisní třídy EURO 5, přičemž posledně jmenovaná třída dosahuje nejpřísnějších emisních standardů. Vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. však nehodlána těchto počtech ustrnout, neboť do budoucna jsou plánovány opětovné nákupy vozidel s přísnými emisními parametry z hlediska ochrany ovzduší. Pro úplnost je vhodné dodat, že u všech mobilních zdrojů znečišťování jsou prováděna pravidelná měření emisí, a to v intervalech, které stanovuje

příslušný právní předpis. Dokumentaci o výsledcích měření je možno dohledat u provozních mistrů, u nichž je tato uložena.

Bylo řečeno, že firma není provozovatelem jakéhokoli stacionárního zdroje znečišťování ovzduší, tudíž není povinna vést jakoukoli evidenci v této oblasti. Naopak ostatní partneři podniku, především firmy KAR mobil s.r.o., AUTO-DIENST s.r.o. a ČSAD Ostrava a.s., provozují zdroje znečišťování ovzduší, a tudíž jim v souvislosti s touto skutečností vyvstává povinnost plnit veškeré požadavky příslušných právních předpisů.

Závěrem problematiky znečišťování ovzduší je na místě zmínit, že společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. doposud nikdy nebyla uložena povinnost platit poplatky za znečišťování ovzduší.

d) Nakládání s odpady

Firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. se při své činnosti nestává původcem odpadů, vyjma těch, které by mohly vzniknout při odstraňování následků dopravní nehody, a tudíž se na danou společnost nevztahují povinnosti původců odpadů uložené ze zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, jakož i povinnost evidence nebo třídění odpadů. Odpady totiž vznikají při dodavatelsky zabezpečovaných službách, a to jednak při opravárenských a servisních činnostech vykonávaných zejména firmami KAR mobil s.r.o. a AUTO-DIENST s.r.o., a jednak při mytí vozidel, kdy odpady vznikají firmě Nikey s.r.o. Původcem odpadů plynoucích z udržování pronajatých prostor je ČSAD Ostrava a.s. Veškeré zde uvedené dodavatelské firmy, s výjimkou Nikey s.r.o., jsou vedle certifikátů dle EN ISO 9001:2008 držiteli také certifikátů podle EN ISO 14001:2004. Samozřejmostí je vlastní systém řízení odpadového hospodářství, přičemž pro tyto účely jsou uvedené společnosti přirozeně příslušně technicky i personálně vybaveny.

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. však na své dodavatele „myslí“, neboť se snaží pečovat o to, aby spolupracujícím obchodním partnerům, zejména pak firmám KAR mobil s.r.o. a AUTO-DIENST s.r.o., zbytečně nevznikalo nepřiměřené množství odpadů. Aby tohoto svého předsevzetí firma dosáhla, jsou používána pouze vysoce kvalitní vozidla, která jsou na základě smlouvy po zhruba 50 měsících provozu navracena příslušné leasingové společnosti jako tzv. vozidla ojetá. Tímto počínáním se společnost snaží eliminovat vznik odpadů z autovraků. S myšlenkou co možná nejmenšího odpadu jsou také dále používány výhradně kvalitní motorové a převodové oleje, které mohou být následně díky systému zpětného odběru rafinovány a dále využity, a také vysoce jakostní pneumatiky, které, jsou-li včas protektorovány, mohou být rovněž znovu použity.

Problematika nakládání s nebezpečnými odpady je řešena v rámci smluvních partnerů, přičemž se konkrétně jedná o KAR mobil s.r.o., AUTO-DIENST s.r.o., Nikey s.r.o. a ČSAD Ostrava a.s. Je tomu tak z jednoho prostého důvodu – jak již bylo zmíněno, společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. není původcem odpadů, a tudíž se na ni nevztahuje ani povinnost mít souhlas k nakládání s nebezpečnými odpady.

Ačkoli bylo výše uvedeno, že společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. nevzniká ani povinnost třídění odpadů, jsou její zaměstnanci nabádáni, aby jakožto prvotní původci odpadů dbali na třídění dále využitelných složek odpadu v podobě papíru, plastů atd.

Vzhledem k tomu, že se firma v rámci své podnikatelské činnosti nestává původcem odpadů, neplatí poplatky za ukládání odpadů na skládky. Jinak je tomu u dodavatelů služeb, kteří jsou povinni hradit příslušné poplatky oprávněným osobám, jimž na základě uzavřených smluv odpady předávají. Tyto poplatky jsou poté zahrnuty do cen jimi poskytovaných služeb.

e) Nakládání s vodami

Nakládání s vodami, jinými slovy též hospodaření s vodami, je dlouhodobě zajišťováno nájemní smlouvou mezi majitelem provozovny v Olomouci, tedy firmou ČSAD Ostrava a.s. (dále jen pronajímatel) a společností, která zde provozuje veškeré své činnosti, tedy podnikem ČSAD Logistik Ostrava a.s. Pronajímatel v rámci služeb stanovených ve smlouvě zajišťuje jak zásobování pitnou vodou, tak také odvádění odpadních vod včetně vod srážkových. Z tohoto důvodu společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. nevede konkrétní evidenci spotřeby vody ve smyslu detailního vyhodnocování spotřeby provozní i pitné vody, neboť – jak již bylo řečeno – jsou dodávky pitné vody součástí služeb, jež na základě smlouvy zabezpečuje pronajímatel.

Zaměstnanci společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. využívají dodávanou pitnou vodu v podstatě pouze k hygienickým účelům, kdy pronajímatel tuto otázku řeší postupným nákupem a instalací spotřebičů s nízkými nároky na spotřebu vody za účelem soustavného snižování spotřeby pitné a provozní vody. Pronajímatel je rovněž tím, kdo vede konkrétní evidenci spotřeby vody a tato tudíž není ve společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. zapotřebí.

Firma samotná při svých aktivitách produkuje prakticky jen splaškové odpadní vody, neboť technologické odpadní vody produkované při mytí vozidel vznikají dodavateli této služby, společnosti Nikey s.r.o., která jednak vede o odběrech vod příslušnou evidenci a jednak hrdí poplatky za odběr podzemní či povrchové vody. Tyto poplatky jsou následně zahrnuty do cen služeb, které firma Nikey s.r.o. dodává společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. Srážkové odpadní vody vznikají pronajímateli. Všechny tyto odpadní vody jsou

pronajímatelem odváděny do jednotné vnitřní kanalizační sítě provozovny a následně do veřejné kanalizace města Olomouce.

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. sice používá látky, které jsou vodám škodlivé, přičemž konkrétně se mají na mysli provozní náplně vozidel, avšak firma tyto neskladuje. Naopak těmi, kdo závadné látky skladují, jsou významní dodavatelé společnosti, a to jmenovitě firmy KAR mobil s.r.o. a AUTO-DIENST s.r.o., zajišťující opravárenské a servisní činnosti, a také firma Nikey s.r.o., poskytující službu mytí vozidel. Zmíněné společnosti však disponují nejen vypracovanými příslušnými havarijními plány, které byly schváleny vodoprávním úřadem, ale také patřičně technicky zajištěnými sklady těchto vodám škodlivých látek.

K ohrožení jakosti vod v důsledku úniku vodám škodlivých látek může dojít pouze při dopravní nehodě vozidla společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. spojené s únikem provozních kapalin. Aby bylo zajištěno, že kontaminace vod bude v případě havárie co možná nejmenší, je této problematice věnována značná pozornost jednak v oblasti školení řidičů, kdy tito jsou patřičně proškoleni a vybaveni nezbytnými instrukcemi k odstranění následků dopravní havárie, a jednak jsou nákladní vozidla firmy opatřena havarijními soupravami, které obsahují technické prostředky nezbytné pro jakousi „první pomoc“ v případě úniku závadných látek. Podíváme-li se na praktickou stránku věci, došlo kupříkladu v roce 2011 ke dvěma dopravním nehodám, při nichž došlo k úniku provozních kapalin pouze na vozovku. Zjištěnou příčinou úniku nafty na vozovku bylo proražení palivové nádrže, ke kterému došlo po „odmrštění“ předmětu ležícího na vozovce. V obou případech byl nutný zásah příslušníků HZS.

f) Spotřeba elektrické energie

Společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. neeviduje spotřebu elektrické energie, neboť její dodávky jsou zajišťovány pronajímatelem na základě nájemní smlouvy. Je to tedy pronajímatel, kdo vede příslušnou evidenci a detailní vyhodnocování spotřeby elektrické energie.

I přesto však firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. vyvíjí značné úsilí ke snížení spotřeby elektrické energie, a to především prostřednictvím nákupu spotřebičů, jejichž energetická náročnost se pohybuje v energetických třídách A+ a A++. Není to však pouze ČSAD Logistik Ostrava a.s. z pozice nájemce, kdo se snaží spotřebu elektrické energie snižovat, jelikož také pronajímatel k tomuto cíli přispívá různými způsoby, jako například nákupem svítidel a technologických elektrických spotřebičů, které mají rovněž nízkou energetickou náročnost.

Co se obnovitelných zdrojů energie týče, společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. tyto nevyužívá, a to z jednoho prostého důvodu, kterým jsou neodpovídající technické podmínky. Zároveň při činnostech podniku nevzniká ani žádné dále využitelné odpadní teplo, ovšem s výjimkou tepla, jenž vzniká chlazením motorů vozidel a které je dále využíváno k vytápění kabin pro posádky vozidel.

Jak je patrné z předchozího textu věnovaného ekologickému pilíři společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., nevyvstávají firmě ze zákona žádné povinnosti spojené s nakládáním s odpady a vodou, stejně tak jako povinnosti vyplývající ze spotřeby elektrické energie, neboť poskytování příslušných služeb a k tomu se vážící náklady jsou zabezpečovány firmou ČSAD Ostrava a.s., resp. smluvně sjednanými dodavateli společnosti. I přesto se však podnik ČSAD Logistik Ostrava a.s. v oblasti životního prostředí různými cestami dobrovolně a především aktivně angažuje, jak je rovněž zcela zřejmé z informací obsažených v rámci celé podkapitoly *3.2.3 Environmentální pilíř*.

Závěrem této problematiky je zapotřebí zdůraznit, že společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. doposud nikdy – a to ani historicky – nebyly uloženy žádné sankce ani pokuty v důsledku poškozování některé z oblastí životního prostředí.

4 Návrhy a doporučení

Úvodem této kapitoly si na základě informací zjištěných z obsahové analýzy výročních zpráv a rozsáhlých interních materiálů společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. dovoluji zodpovědně prohlásit, že tato ke svému dobrovolnému závazku ke společenské odpovědnosti přistupuje vskutku svědomitě, systematicky a racionálně, a tudíž může jít příkladem nikoli pouze ostatním firmám podnikajícím v témže oboru, nýbrž i dalším podnikům v Moravskoslezském kraji či v České republice obecně.

Ačkoli tedy není s podivem, že se firma dvakrát za sebou umístila na první a v loňském roce na druhé příčce v *Anketě společenské odpovědnosti*, ráda bych touto cestou dané společnosti prezentovala několik zásadnějších a několik drobnějších návrhů, které by snad stály za zvážení, a které by mohly být firmě ku prospěchu. V konečném důsledku by totiž zde předložené návrhy a doporučení mohly dopomoci jednak k tomu, aby zaměstnanci společnosti pociťovali ještě vyšší loajalitu vůči svému zaměstnavateli, a jednak také k tomu, aby se firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. v příštím roce opět navrátila na první místo ve zmíněné anketě.

4.1 Marketing a CSR

Ačkoli bylo v rámci podkapitoly 3.2.2 *Ekonomický pilíř* uvedeno, že postupy pro marketingové činnosti jsou ve společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. stanoveny, firma samotná, lépe řečeno její představitelé si jsou vědomi faktu, že marketing je slabou stránkou podniku. Vzhledem ke skutečnosti, že nebylo možno získat bližší informace, jež by nastínily, co konkrétně se z hlediska marketingových aktivit jeví jako neefektivní, týkají se níže uvedené návrhy výhradně možnosti využití CSR v oblasti marketingu.

Na straně jedné je zcela jistě chvályhodné, že vedení firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. nepociťuje potřebu chlubit se svými úspěchy v oblasti CSR takřkajíc při každé příležitosti, neboť tyto aktivity považuje ze své strany za samozřejmé, avšak na straně druhé se domnívám, že přílišná skromnost také není na místě. Zatímco management společnosti je toho názoru, že není zapotřebí využívat konceptu CSR jako pouhého pečlivě promyšleného marketingového nástroje za účelem získání dalších zákazníků, domnívám se, že určitá forma publicity, založená výlučně na společenské odpovědnosti firmy, by nemusela být takzvaně na škodu. Myslím si, že tak jedinečná koncepce, kterou společenská odpovědnost bezpochyby

je, se totiž může pro firmu stát velmi užitečným marketingovým nástrojem, a navíc už jen samotná myšlenka CSR obecně si zaslouží určitou formu reklamy.

Co se možnosti využití CSR v marketingu společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. týče, zaměříme se nejdříve na samotné *internetové stránky* společnosti, což je v dnešní době jeden z nejrozšířenějších a nejoblíbenějších nástrojů marketingové komunikace. Je sice nutno uznat, že internetové stránky ČSAD Logistik Ostrava a.s. nejsou nikterak zastaralé či neaktuální, avšak i přesto lze vyzorovat několik nedostatků. Chce-li se kupříkladu široká veřejnost jakožto jeden ze stakeholderů podniku dozvědět konkrétnější informace o společensky odpovědných činnostech této firmy, musí se spokojit pouze s poměrně strohým textem ohledně zapojení podniku do projektu CSR. Tuto informaci navíc nalezneme až v sekci *O nás*, konkrétně v tzv. podsekci *Společenská odpovědnost*. Nejenže zde nenajdeme žádné aktuální zprávy o CSR činnostech firmy, tato podsekcí navíc odkazuje na články věnované ocenění firmy v oblasti CSR, které se však ani po dlouhém čekání nepodaří zobrazit. Proto navrhuji, aby pro společenskou odpovědnost firmy byla vyčleněna zvláštní, samostatná sekce *Společenská odpovědnost*, která by byla na stejné úrovni s již zmiňovanou sekcí *O nás*. Pověřená osoba by poté sekci aktualizovala a doplňovala alespoň o jakýsi stručný přehled CSR aktivit, kterým se společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. věnuje. Dále by bylo vhodné veškeré sportovní či kulturní a jiné události podložit adekvátní fotografickou dokumentací.

Rovněž další návrh – *zveřejňování CSR reportů* – se může týkat internetových stránek firmy, avšak tentokrát poněkud odlišným způsobem. Pakliže by se vedení firmy nerozhodlo pro vytvoření speciální sekce *Společenská odpovědnost*, bylo by na místě alespoň pravidelné zveřejňování CSR reportů v elektronické podobě, a to právě na internetových stránkách firmy. V ideálním případě by však došlo ke kombinaci prvního a druhého návrhu, což by v praxi znamenalo, že zmiňovaná CSR zpráva by byla na internetových stránkách firmy volně přístupná právě v samostatné sekci *Společenská odpovědnost*.

Vzhledem k tomu, že se podstatou a obsahem CSR reportů poměrně detailně zabývala teoretická část této práce, respektive její podkapitola *CSR zpráva*, dovolím si na tomto místě provést již jen stručné shrnutí toho, co tvorba CSR zpráv obnáší.

Smyslem veřejně publikovaných CSR reportů je poskytnutí co možná nejdetailnějších informací o činnosti společnosti ve všech třech pilířích společenské odpovědnosti, a to v následujících částech zprávy:

1. Hodnoty, vize a strategie zahrnují představení základních firemních hodnot a vize, dále způsob začlenění konceptu CSR do strategie podniku a zapojení zainteresovaných subjektů.

2. Slovo ředitele by mělo obsáhnout zhodnocení stěžejních částí CSR zprávy z pohledu vrcholového představitele podniku stejně tak, jako posouzení předchozího roku z hlediska společenské odpovědnosti spolu s nástinem vývoje v této oblasti do budoucích let.

3. Profil organizace seznamuje čtenáře se základními informacemi o firmě, o odvětví, v němž tato působí, dále také o poskytovaných službách a produktech, vlastnické a organizační struktuře a o velikosti organizace. Podnik by v rámci této části zprávy také měl uvést veškeré kodexy a získané certifikáty.

4. Popis CSR aktivit ve všech třech oblastech společenské odpovědnosti by měl být nejen podložen kvantitativními i kvalitativními ukazateli, ale také podpořen uvedením konkrétních příkladů ze života firmy v rámci CSR činností.

Výsledná zpráva o společenské odpovědnosti by se však neměla pouze držet výše uvedené struktury, nicméně by měla být také tzv. čtivá a pro čtenáře poutavá. Z tohoto důvodu doporučuji věnovat grafickému zpracování reportu značnou pozornost a text na vhodných místech prokládat grafy, tabulkami, obrázky či úryvky článků z tisku. Za zcela samozřejmé v korespondenci s přístupem k životnímu prostředí považuji fakt, že CSR zpráva bude zpracována výhradně v elektronické podobě a zveřejněna na internetových stránkách firmy, případně rozeslána elektronickou poštou zaměstnancům, akcionářům a dalším stakeholderům.

Jako počáteční inspiraci pro zpracování CSR reportu doporučuji využít výročních CSR zpráv několika dalších firem, které rovněž působí v Moravskoslezském kraji, a to konkrétně společností *ArcelorMittal Ostrava, a.s.* a *OKD, a.s.*, přičemž reporty obou zmiňovaných subjektů jsou volně přístupné na internetu. Vlastní návrh titulní strany CSR reportu pro firmu ČSAD Logistik Ostrava a.s. pro rok 2012 si pak dovoluji uvést v příloze.

Domnívám se, že oba uvedené návrhy by nebyly přínosem pouze po marketingové stránce, neboť by poměrně zásadně přispěly také ke zefektivnění komunikace se stakeholdery podniku, což je další slabou stránkou společnosti, jež byla identifikována v rámci SWOT analýzy. Ostatně také řada autorů se například v případě výročních zpráv CSR shoduje na tom, že jejich pravidelné zveřejňování je otázkou prestiže a uvědomělého managementu firmy, pro který je informovanost stakeholderů jednou z priorit.

Posledním návrhem, v rámci něhož je možné „využít“ CSR k vlastní propagaci podniku, je opatření všech nákladních vozidel společnosti konkrétním logem či označením,

jež by zdůrazňovalo jak na cestách v rámci České republiky, tak také v zahraničí, že přepravu zásilek zajišťuje firma, která je odpovědná vůči svému okolí, a která za tyto své aktivity získala patřičná ocenění. Vzhledem ke vzdálenosti, kterou denně urazí každé nákladní vozidlo společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., je možné dedukovat, že by se mohlo jednat o poměrně efektivní metodu oslovení velkého počtu potenciálních obchodních partnerů.

4.2 Jazykové vzdělávání

Mezi slabými stránkami firmy, identifikovanými pomocí uskutečněné SWOT analýzy, jsou jazykové znalosti, a to především jazykové znalosti řidičů MKD. Této skutečnosti je zapotřebí věnovat zvláštní pozornost, a to obzvláště dnes, tedy v době, kdy už jen málokterá firma nemá v portfoliu svých obchodních partnerů zahraniční firmy. Také společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. si plně uvědomuje, že jazyková vybavenost je základním kvalifikačním předpokladem moderního evropského řidiče nákladní dopravy. U těchto se proto předpokládá, že budou přinejmenším na základní úrovni ovládat alespoň anglický či německý jazyk, v ideálním případě oba jazyky, a to takovým způsobem, aby byli schopni se domluvit v situacích, se kterými se mohou na cestách v zahraničí setkat. Praxe však bývá poněkud jiná. Povolání řidičů MKD, do jisté míry by bylo možné říci „nevyzpytatelné“, prakticky vylučuje účast na pravidelných skupinových jazykových kurzech, které by pro ně společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. mohla u dodavatelů těchto služeb zajišťovat. Je tomu tak z jednoho prostého důvodu – řidiči mnohdy delší dobu dopředu přesně neví, kdy a kam je dispečer s nákladem pošle, navíc každý řidič vyjíždí v jinou denní či noční dobu a naprostou většinu měsíce je na cestách. Je tudíž v podstatě nereálné uvažovat o skupinovém jazykovém kurzu pro několik řidičů, který by se konal vždy v přesně stanovený den a hodinu. Vzhledem ke skutečnosti, že nebylo možné zjistit, zda již společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. problém jazykových znalostí, respektive neznalostí řidičů nějakým konkrétním způsobem řeší, dovoluji si předložit několik návrhů, které by mohly situaci do jisté míry usnadnit.

Pouze v hypotetickém případě, že by bylo skutečně možné skloubit povinnosti řidičů a zrealizovat intenzivní školení o délce několika hodin, např. vždy v určitý den v rozsahu alespoň 3 vyučovací hodiny v měsíci, lze uvažovat o hromadném jazykovém vzdělávání řidičů společnosti. Jak vyplývá z výše uvedeného, měl by *jazykový kurz pro řidiče MKD* reflektovat rutinní i mimořádné pracovní či osobní situace, v nichž jsou řidiči nuceni komunikovat. Důraz by měl být kladen také na mluvený projev a především na schopnost

mluvenému slovu porozumět. Vzhledem k tomu, že se jedná o kurz obsahově výjimečný, který není běžně nabízen jazykovými školami a agenturami, je možné se v případě zájmu zapojit do Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, vypracovat příslušný projekt a vyhlásit výběrové řízení na dodávku jazykových služeb pro uvedený projekt. Výzva k této veřejné zakázce pak bude vyvěšena na internetových stránkách Evropského sociálního fondu České republiky a v případě splnění všech podmínek daných programem je možné získat dotaci na pokrytí nákladů na jazykové vzdělávání.

Druhou možností, jak motivovat řidiče k dalšímu vzdělávání, je *poskytování příspěvku na individuální jazykové vzdělávání*. V praxi by tento návrh mohl fungovat tak, že společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. by na jazykové vzdělávání řidičů vymezila určitý objem finančních prostředků a stanovila nejen maximální počet zaměstnanců z řad řidičů, kteří se mohou této formy vzdělávání účastnit, ale také srozumitelná a jasná kritéria jejich výběru (délka zaměstnání, věk, četnost výjezdů do zahraničí, dosavadní jazyková úroveň atp.). Následně by firma na základě výběrového řízení uzavřela smlouvu s vybranou jazykovou agenturou, jejímž úkolem by bylo poskytovat v případě zájmu individuální lekce daného jazyka příp. jazyků ve sjednaném rozsahu a obsahu těm řidičům, kteří by se rozhodli ve svém volném čase dále jazykově vzdělávat. Tím, že by se jednalo o smluvně zajištěnou výuku mezi firmou a určitou jazykovou školou, by byla eliminována možnost zneužití příspěvku na jazykové vzdělávání ze strany zaměstnanců, kteří by v případě, kdy by si poskytovatele této služby zajišťovali sami, mohli lekce svým jménem „věnovat“ například některému z rodinných příslušníků. Výhodou tohoto návrhu také je, že řidič se může na výuce s lektorem domlouvat individuálně vždy dle toho, jaké jsou jeho momentální časové možnosti. Samozřejmostí by pak mělo být vedení docházky s podpisem příslušného zaměstnance s uvedením konkrétních probraných témat a její přílohou ke každé faktuře.

Poslední, tentokrát spíše podpůrnou a nejméně efektivní možností, která se k řešení problému jazykového vzdělávání nabízí, je vybavení všech řidičů MKD společnosti jazykovými příručkami se základními slovíčky a frázemi, které by byly vzhledem k jejich povolání v praxi využitelné. Tyto by pak s sebou pro případ potřeby měli vždy ve vozidle takříkajíc po ruce. Jako ideální se pro tyto účely jeví *Jazyková příručka pro řidiče mezinárodní dopravy*, jejímž autorem je A. Bartoš, neboť tato v sobě zahrnuje nejen angličtinu a němčinu, ale také ruštinu a francouzštinu pro řidiče MKD. Výhodou této varianty je, že je možné příručku obstarat všem řidičům bez výjimky, avšak jak již bylo řečeno, nelze v tomto případě počítat se znatelným zlepšením jazykové vybavenosti zaměstnanců firmy.

4.3 Pracovní uniformy

Následující návrh rovněž vychází se SWOT analýzy společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., v rámci níž byla jako další slabá stránka označena neexistence ustrojení pracovníků firmy. Vzhledem k zanedbatelnému počtu TH zaměstnanců společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. se však návrh týká především řidičů, jichž je ve firmě naprostá převaha, neboť ti se na vnitrostátních i mezinárodních cestách stávají jakýmsi velvyslanci či reprezentanty firmy. Firemní pracovní oděvy jsou navíc podstatnou součástí podnikové kultury a také určitou formou komunikace směrem k zákazníkům

Pod pojmem „ustrojení“ či „pracovní uniforma“ si pravděpodobně většina z nás představí šedomodré uniformy, jež kdysi vlastnili všichni řidiči autobusů i nákladních vozidel státního podniku ČSAD a které můžeme v obměněné podobě na řidičích autobusů ČSAD vidat také dnes. Zatímco dříve se uniforma, kterou řidiči kamionů nosili pouze při slavnostních příležitostech, kdežto řidiči autobusů ji oblékali denně při výkonu služby, skládala z košile, letních a zimních kalhot, saka, obuvi a čepice s logem podniku, dnes k nim přibýly ještě vesty či bundy. Přestože se však může zdát, že povolání řidiče autobusu a nákladních vozidel je prakticky totožné, není tomu tak. Řidič MKD totiž tráví „za volantem“ i několik dní až týden vkuse a veze s sebou náklad, nikoli cestující. S těmito fakty by pak měly korespondovat i požadavky na pracovní uniformy řidičů.

Dovoluji si proto navrhnout, aby vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. zvážilo možnost hromadného pořízení jakýchsi vlastních pracovních kompletů pro řidiče MKD, které by byly tvořeny trikem s logem firmy, kalhotami, kvalitní a pevnou obuví na letní i zimní měsíce a teplou mikinou či vestou, a to opět s logem společnosti. Možné je rovněž uvažovat o pořízení kšiltovek opatřených logem firmy. Povinnost nošení pracovní uniformy u řidičů MKD by navíc měla být zanesena v příslušné směrnici a namátkově zřetelně kontrolována při nástupu řidiče do práce. Pro inspiraci jsou vlastní dva návrhy základní pracovní uniformy řidiče uvedeny v rámci příloh.

Pakliže by tento návrh vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. zaujal a zamýšlela se jím blíže zabývat, je možné se konkrétně v Ostravě obrátit například na firmu *Pracovní oděvy (Mistr Tools & Workwear)* se sídlem v Ostravě-Vítkovicích, která se zabývá zakázkovou výrobou pracovních oděvů přesně dle požadavků zadavatele. Objednávku je u zmíněné firmy možné učinit v libovolné hodnotě i množství, samozřejmostí je také dodání pracovních oděvů a pomůcek s logem vybrané společnosti. Ačkoli dodavatel vytváří nabídku a kalkulaci vždy přesně na míru potřebám zákazníka, a tudíž je výsledná kalkulace

individuální, neboť může zahrnovat množstevní a jiné slevy či naopak příplatky, jako například za potisk oděvů, dovolila jsem si na základě cen uvedených v internetovém obchodě *Pracovní oděvy* vytvořit vlastní, čistě orientační kalkulaci, která je součástí přílohy. Pro úplnost informací je vhodné doplnit, že kalkulace je tvořena pro počet zaměstnanců kategorie ŘSMV, který byl evidován k 31.12.2012, tedy pro 227 řidičů nákladních vozidel. Na každého řidiče jsou uvažovány vždy dva kusy každé položky základní pracovní uniformy.

4.4 Outplacement

Na základě studia interních materiálů firmy bylo zjištěno, že se společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. v současné době nevěnuje podpoře propouštěných zaměstnanců čili tzv. *outplacementu*. Jsem však toho názoru, že z důvodu víceméně klesajícího počtu stálých zaměstnanců, jinak řečeno z důvodu stále se – byť zvolna – zvyšujícího počtu propouštěných pracovníků, je na místě uvážit přítomnost interního či externího konzultanta *outplacementu*, případně alespoň proškolit některého ze stávajících zaměstnanců personálního oddělení v této oblasti. Zaměstnanci, kteří jsou firmou ČSAD Logistik Ostrava a.s. propuštěni, jsou totiž v podstatě odkázáni pouze na informace poskytnuté úřady práce. Úkolem konzultanta *outplacementu* však je dopředu seznámit odcházející pracovníky s tím, co je na úřadech práce čeká, jak by na těchto úřadech měli jednat a vystupovat, jak se pohybovat po českém trhu práce obecně, jak správně vyhledávat nová místa a příležitosti, seznámit je s jejich právy i povinnostmi. Vezměme si jako příklad „obyčejný“ životopis a motivační dopis. Často se v praxi stává, že propuštěný zaměstnanec, nyní se ucházející o nové pracovní místo, je zamítnut jen proto, že jeho životopis či průvodní dopis není vhodně napsán. Tzn. konzultant *outplacementu* by měl odcházející pracovníky také naučit, jak správně napsat vlastní životopis. Nelze sice zaručit, že s pomocí ať už interního či externího konzultanta propouštěný zaměstnanec najde nové uplatnění za všech okolností, lze však předpokládat, že se v maximální možné míře zvýší pravděpodobnost, že novou práci najde co nejdříve, že bude kvalitní a nebude snižovat důstojnost a zodpovědnost daného člověka. Pakliže by vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. tento návrh zaujal, je možné se pro více informací obrátit na přední ostravskou vzdělávací a konzultační společnost *Tempo Training & Consulting a.s.*, která externě zabezpečuje služby *outplacementu* pro zaměstnavatele. Konkrétní ceník těchto služeb uvedená společnost na svých internetových stránkách neuvádí, neboť program a kalkulace služeb *outplacementu* se realizuje vždy na základě specifických požadavků daného zaměstnavatele.

4.5 Ostatní návrhy a doporučení

Mezi další, návrhy, které by mohly pomoci učinit společenskou odpovědnost firmy ČSAD Logistik Ostrava a.s. ještě komplexnější, si dovoluji zařadit kupříkladu rozšíření kritérií výběru dodavatelů produktů a služeb o *péči o lidská práva u dodavatelů*, přičemž by bylo vhodné, aby uvedené kritérium bylo zaneseno do vnitřní směrnice s názvem *Výběr a hodnocení dodavatelů* a aby se následně stalo jedním z parametrů posuzovaných v rámci každoročního hodnocení obchodních partnerů v informačním systému společnosti.

Rovněž navrhuji zavést dokumentaci, jíž by byl upravena *protikorupční politika* a s ní spojené postupy. Domnívám se, že skutečnost, že doposud nebylo ve firmě zapotřebí řešit případ, jež by byl kvalifikován jako případ korupce, by nemělo být důvodem, proč pro tyto situace nemít zpracovanou adekvátní dokumentaci. Zároveň by bylo vhodné zvážit také vzdělávání v oblasti korupce.

Ze stávajících aktivit společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. doporučuji setrvat ve *spedici kusových zásilek „z domu do domu“*, neboť se jedná o poměrně jedinečnou příležitost. I přes počáteční vyšší náklady, které vyplývají jednak z nákupu dalších malých vozidel a jednak z odpovídající reklamní kampaně, by firma v konečném důsledku mohla – zpočátku alespoň na krajské úrovni – konkurovat přeprávcům typu *DHL, PPL, UPS, GLS* či *FedEx*. Na možnost expresní přepravy zásilek by bylo vhodné upozornit již na úvodní straně internetových stránek firmy a nikoli pouze v rámci sekce *Služby*, kde mnozí návštěvníci stránek již nemusí zavítat. Navíc je tuto službu možno podpořit poskytováním slevy na přepravu kusových zásilek zaměstnancům, stálým zákazníkům a dalším obchodním partnerům. Firma by navíc rozšířením svých služeb, potažmo s tím souvisejícím vytvořením nových pracovních míst pro řidiče, přispěla ke zvýšení zaměstnanosti v kraji, přičemž by mohla buďto podpořit komunitu přijetím řidičů z Moravskoslezského kraje, nebo by mohla využít též řidičů cizích národností. Tito jsou obecně vnímáni jako stejně kvalitní, avšak takřkajíc levnější pracovní síla. Samozřejmě by mělo být opatření vozidel viditelným logem firmy, aby tato byla na silnicích snadno identifikovatelná, odlišitelná od konkurence a v neposlední řadě aby upoutala pozornost potenciálních zákazníků.

Dále vedení společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. doporučuji, aby po zlepšení ekonomické situace podniku co možná nejdříve uskutečnilo *nákup minimálně 10 ks nákladních vozidel emisní třídy EURO 5 EEV*, jelikož v roce 2012 bylo zakoupeno pouze 70 ks těchto vozidel namísto plánovaných 80 ks. Pakliže ekonomická situace neumožní modernizaci vozového parku o tato konkrétní vozidla, měla by být dle mého názoru

zakoupena alespoň nákladní vozidla emisní třídy EURO 5, jejichž pořizovací cena je nižší než v případě vozů emisní třídy EURO 5 EEV.

Rovněž doporučuji i v dalších letech realizovat motivační program „*Nejlepší na DAKAR*“, který efektivně působí na motivaci řidiče snižovat spotřebu PHM, což je jedním z prioritních cílů v environmentální oblasti.

Posledním návrhem, který si v rámci tohoto textu dovoluji předložit, je opětovné angažování společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. ve *sponzoringu*, a to konkrétně v péči o dětské pacienty. Pro tyto účely je možné buďto opakovaně finančně podpořit občanské sdružení Život dětem, čemuž se dle internetových stránek zmíněného sdružení firma věnovala naposledy v roce 2007, nebo lze uvažovat například o přímé podpoře Oddělení dětské hematologie a hematonekologie Fakultní nemocnice Ostrava. Pakliže by se vedení společnosti rozhodlo pro druhou nabízenou variantu, mohla by se společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. z titulu partnera a sponzora aktivně zapojit také do tzv. Dne onkologických dětí, který je každoročně Fakultní nemocnicí Ostrava pořádán.

5 Závěr

Tato diplomová práce byla po stránce teoretické a také po stránce praktické věnována problematice CSR, přičemž stanoveným cílem práce byla analýza stávajících společensky odpovědných činností ve společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s., a to jednak za účelem zodpovědného posouzení, zda vybraná společnost skutečně může jít v oblasti CSR příkladem, a jednak za účelem předložení konkrétních návrhů a doporučení, jež by mohly stávající okruh společensky odpovědných aktivit dané společnosti prohloubit a rozšířit.

Práce byla rozčleněna do dvou přirozeně na sebe navazujících částí, přičemž v první části byla předložena teoretická východiska společenské odpovědnosti firem, která byla čerpána z odborné literatury zabývající se touto problematikou. V rámci této části bylo použito metod obsahové analýzy, komparace a následné syntézy odborných názorů do celistvého teoretického celku. Výsledkem uvedeného postupu bylo získání teoretické platformy, která napomohla seznámení se se zvolenou problematikou a na níž bylo možno odkazovat v navazující části této práce.

Ve druhé, tzv. praktické části, byla společnost ČSAD Logistik Ostrava a.s. nejdříve stručně představena, aby poté bylo možno přistoupit k samotné analýze společensky odpovědných aktivit firmy, jež byla realizována prostřednictvím obsahové analýzy výročních zpráv, příslušných interních dokumentů a dalších materiálů, které mi byly dány k dispozici vedením společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

S odvoláním na informace v těchto zdrojích obsažené lze bezpochyby tvrdit, že firma ČSAD Logistik Ostrava a.s. přistupuje ke všem oblastem koncepce CSR skutečně zodpovědně a racionálně. I přesto jsem si však dovolila předložit několik návrhů, které by v konečném důsledku mohly společenskou odpovědnost firmy doplnit, více prohloubit a rozšířit. Mimo jiné především navrhuji provázat marketing a CSR, podpořit jazykové vzdělávání zaměstnanců z řad řidičů a rovněž doporučuji zvážit možnost poskytování pracovních uniforem řidičům nákladních vozidel. Taktéž je více než vhodné, aby firma publikovala výroční CSR zprávy, věnovala zvýšenou pozornost propouštěným zaměstnancům a aby zahrnula kritérium péče o zaměstnance mezi kritéria výběru dodavatelů.

Jsem přesvědčena, že na základě provedené analýzy stávajících společensky odpovědných aktivit společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s. je tuto možné zodpovědně deklarovat jakožto příklad v CSR činnostech pro ostatní podniky, což znamená, že cíl práce se podařilo splnit.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- [1] ČANÍK, Petr, Libuše ŘEZBOVÁ a Tomas van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky: stakeholders in a global environment*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1143-6.
- [2] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- [3] FERRELL, Odies, John FRAEDRICH a Linda FERRELL. *Business ethics: ethical decision making and cases*. Boston: Houghton Mifflin Co, 2012. ISBN 11-118-2516-5.
- [4] HOHNEN, Paul. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Canada: International Institute for Sustainable Development, 2007. ISBN 978-1-895536-97-3.
- [5] KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009.. ISBN 978-80-248-2092-7.
- [6] KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.
- [7] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [8] PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnosti organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [9] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [10] PRSKAVCOVÁ, Martina. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7.
- [11] PRSKAVCOVÁ, Martina. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.
- [12] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [13] ŠIROKÝ, Jan a kol. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

- [14] ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [15] WERTHER, William B, David CHANDLER a Linda FERRELL. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Los Angeles: SAGE, 2011. ISBN 14-129-7453-4.

Články

- [16] PETROVÁ, Monika a Iveta POLÁKOVÁ. CSR - trend dnešní doby. *CSR fórum: Časopis o společenské odpovědnosti firem*. 2013, VII., č. 2. ISSN 0862-9315.

Elektronické publikace

- [17] COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z:
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
- [18] GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Pokyny pro sustainability reporting* [online]. 2006 [cit. 2013-02-23]. Dostupné z:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Czech-G3-Reporting-Guidelines.pdf>
- [19] HOPKINS, Michael a Roger COWE. *Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case?* [online] London: ACCA UK, 2003. [cit. 2013-01-16]. Dostupné z:
http://www.accaglobal.com/pdfs/members_pdfs/publications/csr03.pdf
- [20] KOUBSKÁ Klára a Eva HRALOVÁ. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost* [online]. Centrum inovací a rozvoje, 2006 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z:
<http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>
- [21] SKÁCELÍK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací* [online]. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, 2010 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z:
http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf
- [22] STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z:
<http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

- [23] STEINEROVÁ, Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a MERVART, Radomír. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
- [24] TRNKOVÁ JANA. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004 [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

Internetové stránky

- [25] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Celní služby* [online]. 2011 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.csadlogistik.cz/sluzby/celni-sluzby/>
- [26] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Historie společnosti* [online]. 2011 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.csadlogistik.cz/o-nas/historie-spolecnosti/>
- [27] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Mezinárodní kusové zásilky* [online]. 2011 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.csadlogistik.cz/sluzby/mezinarodni-kusove-zasilky/>
- [28] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Poslání společnosti* [online]. 2011 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.csadlogistik.cz/o-nas/poslani-spolecnosti/>
- [29] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Silniční kamionová doprava, letecká a námořní přeprava* [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.csadlogistik.cz/>
- [30] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Skladování a logistika* [online]. 2011 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.csadlogistik.cz/sluzby/skladovani-a-logistika/>
- [31] LAPISZ, Břetislav. *ČSAD Logistik získala nejvíce hlasů i od lidí. Moravskoslezský deník* [online]. 2011 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://moravskoslezsky.denik.cz/podnikani/csad-logistik-ziskala-nejvice-hlasu-20110126.html>
- [32] MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ: *Hejtman kraje předal ceny za společenskou odpovědnost.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/hejtman-kraje-predal-ceny-za-spolecenskou-odpovednost-14376/>
- [33] PRACOVNÍ ODĚVY: *Pracovní oděvy, pracovní obuv, pracovní pomůcky.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.pracovniodevy.cz/>

- [34] TEMPO TRAINING & CONSULTING: *Outplacement*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.tempo.cz/personalni-agentura/pro-zamestnavatele/outplacement/>
- [35] *Vesmír ve škole, škola ve vesmíru* [online]. 2011 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://vesmir-etwinning.blogspot.cz/2008/05/z-kopivnice-do-osn.html>

Ostatní

- [36] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: Interní materiály společnosti týkající se společenské odpovědnosti firmy
- [37] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Výroční zpráva 2011*. Ostrava: ČSAD Logistik Ostrava, a.s, vyd. 22.6.2012.
- [38] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Výroční zpráva 2010*. Ostrava: ČSAD Logistik Ostrava, a.s, vyd. 22.6.2011.
- [39] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Výroční zpráva 2009*. Ostrava: ČSAD Logistik Ostrava, a.s, vyd. 22.6.2010.
- [40] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Výroční zpráva 2008*. Ostrava: ČSAD Logistik Ostrava, a.s, vyd. 22.6.2009.
- [41] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Výroční zpráva 2007*. Ostrava: ČSAD Logistik Ostrava, a.s, vyd. 20.6.2008.
- [42] ČSAD LOGISTIK OSTRAVA: *Výroční zpráva 2006*. Ostrava: ČSAD Logistik Ostrava, a.s, vyd. 20.6.2007.
- [43] DIVADLO KONVIKT. *Týden improvizace: tisková zpráva* [online]. Olomouc, 2011 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.divadlokonvikt.cz/wp-content/uploads/2010/10/TZ_091011_Tyden_improvizace.doc
- [44] DIVADLO KONVIKT. *Týden improvizace: 2. tisková zpráva* [online]. Olomouc, 2011 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.divadlokonvikt.cz/wp-content/uploads/2010/10/TZ_220911_Tyden_improvizace.docx
- [45] ZŠ A MŠ MOHELNICE. *Výroční zpráva pro školní rok 2006/2007* [online]. Mohelnice, 2007 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: www.zsamsmohelnice.wz.cz/vyrocní.doc

Seznam zkratek

a dal.	a další
ADR	Accord Dangereuses Route
aj.	a jiné
apod.	a podobně
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
a.s.	akciová společnost
ATA	Admission Temporaire - Temporary Admission
atd.	a tak dále
ATP	Association of Tennis Professionals
ATR	Admission Temporaire Roulette
cca	circa
CIM	Contrat de Transport International Ferroviaire des Marchandises
cit.	citováno
CMR	Convention Marchandise Routière
CNG	compressed natural gas
CSR	Corporate Social Responsibility
č.	číslo
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
ČT	Česká televize
DHL	Dalsey, Hillblom, Lynn
DPH	daň z přidané hodnoty
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EEV	Enhanced Environmentally friendly Vehicle
EUR	euro
EUR 1	EUR 1 Movement Certificate
FAME	Fatty Acid Methyl Ester
FedEx	Federal Express
FORM A	Certificate of Origin
FTL	Full Truck Load
GLS	General Logistics Systems
GŘ	generální ředitelství
HZS	Hasičský záchranný sbor

IS	Information System
IT	Information Technology
JSD	Jednotný správní doklad
Kč	koruna česká
km	kilometr
ks	kus/y
l	litr
LTL	Less than Truck Load
MIS	manažerský informační systém
MKD	mezinárodní kamionová doprava
NBL	národní basketbalová liga
NH	Nová Huť
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
OPS	obecně prospěšná společnost
OR	obchodní rejstřík
PHM	pohonné hmoty a maziva
PO	požární ochrana
PPL	Professional Parcel Logistic
PR	public relations
resp.	respektive
ŘSMV	řidič silničního motorového vozidla
Sb.	sbírka
SCP	Schäfer Case Picking
SGŘ	sekretariát generálního ředitele
SMS	Short Message Service
SPZ	státní poznávací značka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	tabulka
TDD	Tranzitní doprovodný doklad
THP	technicko-hospodářský pracovník
TIR	Transports Internationaux Routiers
tis.	tisíc
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

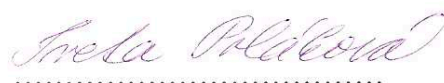
UPS	United Parcel Service
VDD	Vývozní doprovodný doklad
VZV	vysokozdvížený vozík

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013

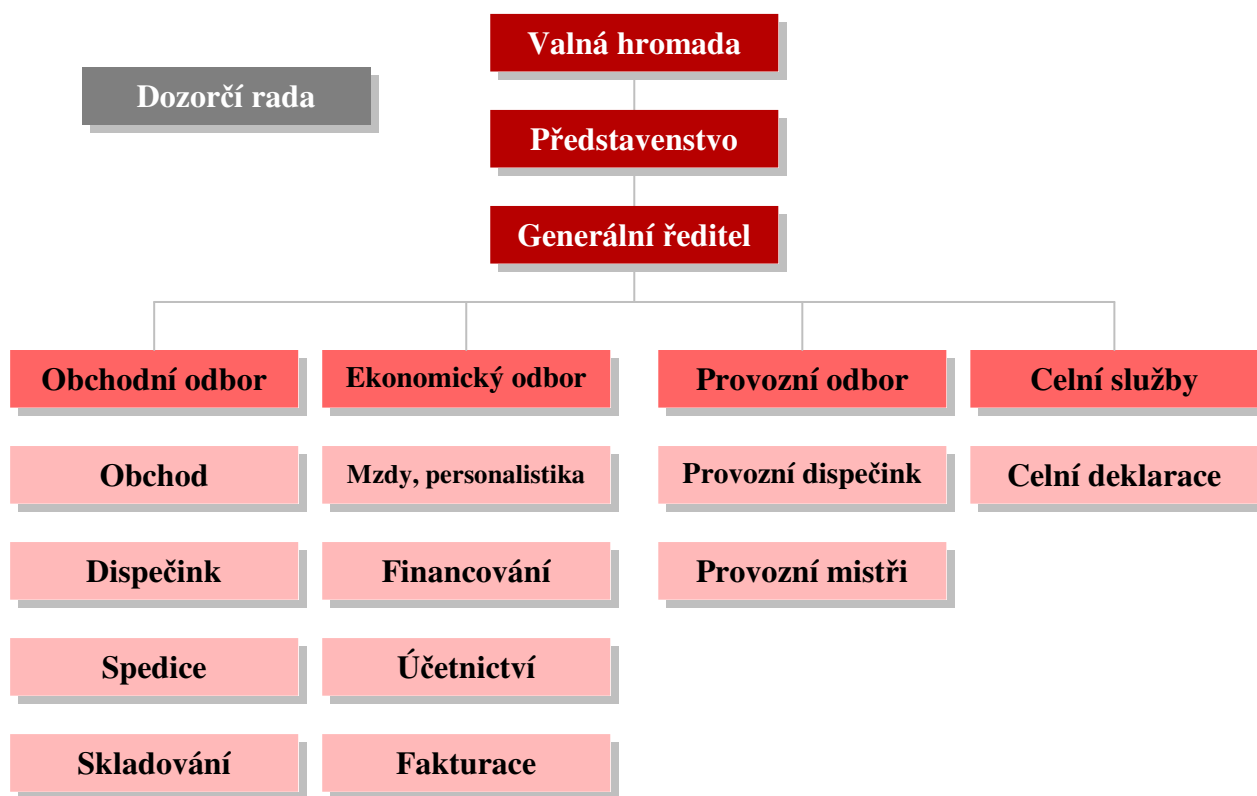


Bc. Iveta Poláková

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační schéma ČSAD Logistik Ostrava a.s.
- Příloha č. 2 Hodnotící kritéria pro vyhodnocení soutěže DAKAR 2013
- Příloha č. 3 Ceny DAKAR 2013
- Příloha č. 4 Návrh základní pracovní uniformy řidiče nákladních vozidel – 1. varianta
- Příloha č. 5 Návrh základní pracovní uniformy řidiče nákladních vozidel – 2. varianta
- Příloha č. 6 Cenová kalkulace pro základní pracovní uniformu řidiče
- Příloha č. 7 Návrh titulní strany CSR reportu ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Příloha č. 1 Organizační schéma ČSAD Logistik Ostrava a.s.



Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Příloha č. 2 Hodnotící kritéria pro vyhodnocení soutěže DAKAR 2013

Hodnotící kritéria pro vyhodnocení soutěže DAKAR 2013	
	Body
I. kategorie Hodnotí se průběžně	
SPOTŘEBA PHM (rozdíl mezi normovanou a skutečnou průměrnou spotřebou 1/100 km)	1 dcl úspory = 1 bod
Maximální počet bodů v I. kategorii	60 bodů
II. kategorie Hodnotí se průběžně	
POŠKOZENÍ PNEUMATIK OPOTŘEBENÍ, POŠKOZENÍ BRZDOVÝCH DESTIČEK, KOTOUČŮ ŠKODY A JEJICH ŘEŠENÍ + ZAVINĚNÉ DOPRAVNÍ NEHODY DODRŽOVÁNÍ POKYNŮ + NESHODY PŘEKROČENÍ PAUŠÁLU MOBILNÍCH TELEFONŮ	max. 5 bodů max. 5 bodů max. 5 bodů max. 3 body max. 2 body
Maximální počet bodů ve II. Kategorii	21 bodů
III. kategorie Hodnotí se průběžně	
PÉČE O VOZIDLO (základní ošetřování údržba vozidel, kontrola technického stavu vozidla, kontrola nástrojů, vybavení vozidla a komunikačních zařízení)	max. 4 body
OBECNÉ OSOBNÍ SCHOPNOSTI (spolehlivost a odpovědnost, pracovní vytrvalost a přizpůsobivost, efektivní komunikace, flexibilita, výkonnost, řešení problémů, aktivní přístup, chování vůči zákazníkovi, pracovní kázeň, psychická vyrovnanost a odolnost vůči stresu)	max. 4 body
ODBORNÉ SCHOPNOSTI (vedení záznamů a dokladů o provozu nákladního vozidla a činnosti řidiče, ukládání a zajištění nákladu na vozidle, kontrola vykládky, včasné odevzdávání dokladů o přepravě)	max. 4 body
Maximální počet bodů ve III. Kategorii	12 bodů
IV. kategorie Hodnotí se jednorázově, stav k 30. listopadu 2012	
LÉKAŘSKÁ PROHLÍDKA ABSOLVOVANÁ V TERMÍNU PLATNÁ ŠKOLENÍ ABSOLVOVANÁ V TERMÍNU DÉLKA NEPŘETRŽITÉHO ZAMĚSTNÁNÍ U ČSAD Logistik - do 5 let = 1 bod - 5 let = 2 body - 10 let = 3 body - 15 let = 4 body - 20 a více let = 5 bodů	max. 1 bod max. 1 bod max. 5 bodů
Maximální počet bodů ve IV. Kategorii	7 bodů
CELKOVÝ POČET BODŮ	100 BODŮ

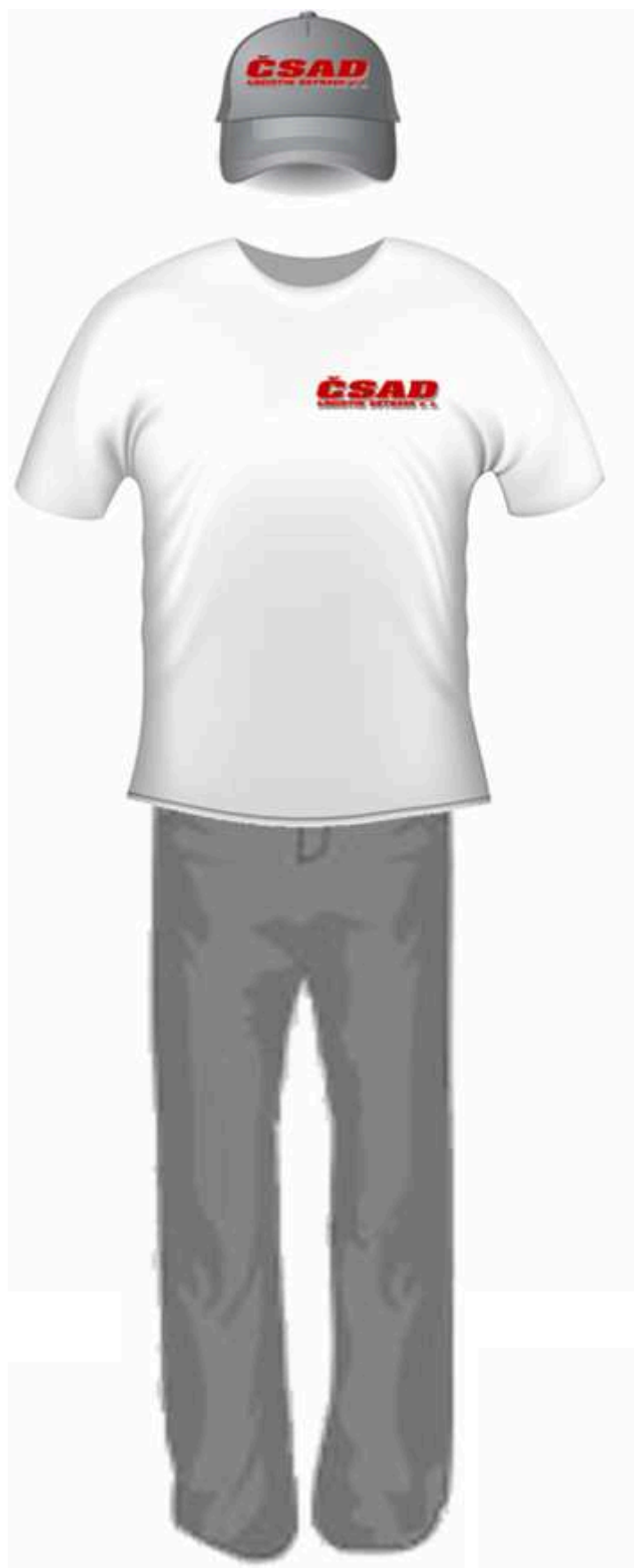
Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Příloha č. 3 Ceny DAKAR 2013

Ceny DAKAR 2013	
Pořadí	Cena
1. místo	<ul style="list-style-type: none">– Účast na Rallye Dakar 2013 jako řidič doprovodného vozidla DAKAR TEAMU– All Inclusive pobyt v Jižní Americe (Argentina, Chile a Peru)– Motorový olej– Upomínkové předměty DAKAR TEAMU– Mobilní telefon– Pozvánka na testovací jízdy závodního vozu DAKAR TEAMU
2. místo	<ul style="list-style-type: none">– Voucher na týdenní dovolenou v luxusním apartmá beskydského hotelu Relax– All Inclusive pro 2 osoby včetně léčebných procedur– Motorový olej– Upomínkové předměty DAKAR TEAMU– Mobilní telefon– Pozvánka na testovací jízdy závodního vozu DAKAR TEAMU
3. místo	<ul style="list-style-type: none">– Voucher na týdenní dovolenou v beskydském hotelu Relax– All Inclusive pro 2 osoby včetně léčebných procedur– Motorový olej– Upomínkové předměty DAKAR TEAMU– Mobilní telefon– Pozvánka na testovací jízdy závodního vozu DAKAR TEAMU
4. - 10. místo	<ul style="list-style-type: none">– Motorový olej– Upomínkové předměty DAKAR TEAMU– Mobilní telefon– Pozvánka na testovací jízdy závodního vozu DAKAR TEAMU– Poukázka na nákup pneumatik Barum Continental v hodnotě 5.000,-Kč
11. - 15. místo	<ul style="list-style-type: none">– Motorový olej– Upomínkové předměty DAKAR TEAMU– Pozvánka na testovací jízdy závodního vozu DAKAR TEAMU– Profesionální kufr s nářadím
16. – 20. místo	<ul style="list-style-type: none">– Motorový olej– Upomínkové předměty DAKAR TEAMU– Pozvánka na testovací jízdy závodního vozu DAKAR TEAMU

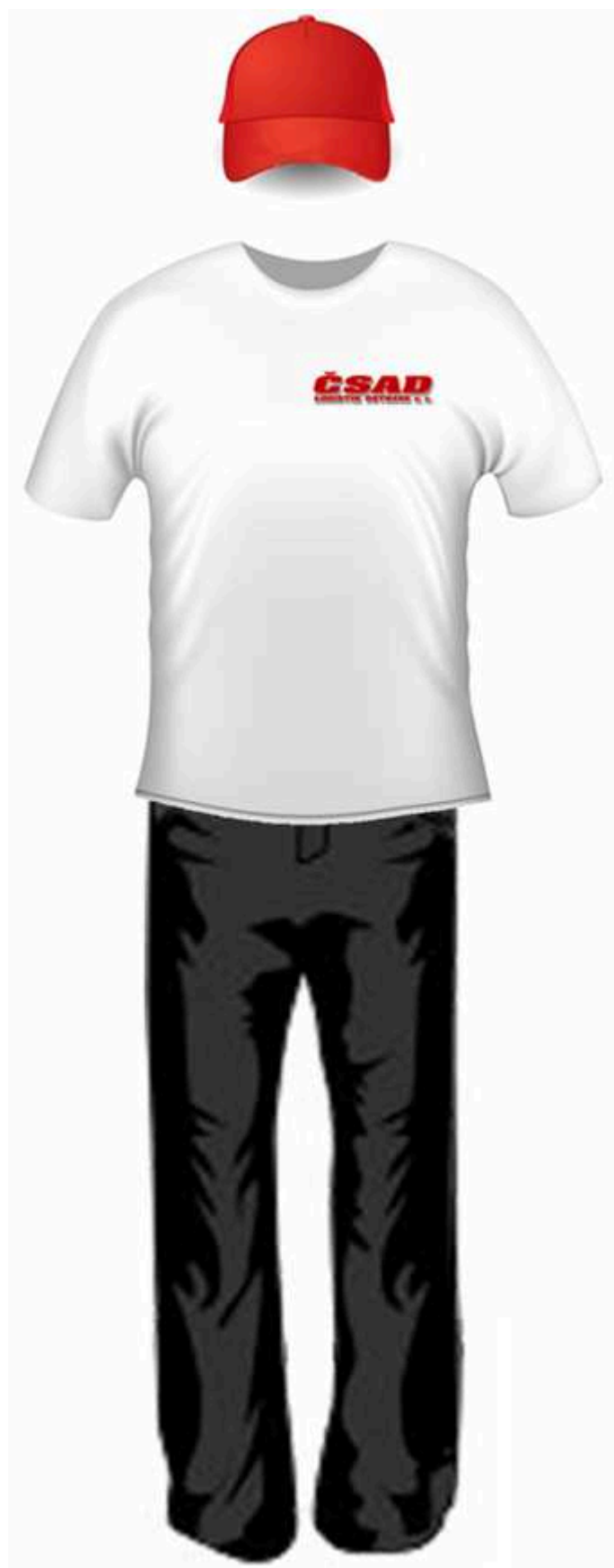
Zdroj: upraveno dle: interní materiály společnosti ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Příloha č. 4 Návrh základní pracovní uniformy řidiče nákladních vozidel – 1. varianta



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5 Návrh základní pracovní uniformy řidiče nákladních vozidel – 2. varianta



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6 Cenová kalkulace pro základní pracovní uniformu řidiče

Cenová kalkulace pro základní pracovní uniformu řidiče Mistr Tools & Workwear		
Položka	Cena v Kč / 1 ks (vč. DPH)	Cena v Kč / 2 ks (vč. DPH)
Baseballová čepice Tulle 6P	30,65	61,30
Pánské tričko s krátkým rukávem	85,31	170,62
Pracovní kalhoty Europa	284,17	568,34
Bezpečnostní kotníková obuv TPU Black Knight S3	556,60	1113,20
<i>Cena základní uniformy / 1 ŘSMV</i>	<i>956,73</i>	<i>1913,46</i>
<i>Cena základní uniformy / 227 ŘSMV</i>	<i>217 177,71</i>	<i>434 355,42</i>
<i>Doprava (osobní odběr v Ostravě-Vítkovicích)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Cena celkem</i>	<i>217 177,71</i>	<i>434 355,42</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle: internetový obchod Pracovní oděvy (Mistr Tools & Workwear)

Příloha č. 7 Návrh titulní strany CSR reportu ČSAD Logistik Ostrava a.s.



Zdroj: vlastní zpracování